

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Elery Noni

**PAINDLIKE TÖÖVORMIDE KASUTAMISE  
MOTIVATSIOON JA VÕIMALUSED PÄRNU  
MAJUTUSETTEVÕTETES**

Lõputöö

Juhendaja: Jaana Kikas

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(Jaana Kikas)

.....  
(Gerda Mihhailova)

Kaitsmisele lubatud "....." ..... a.

TÜ Pärnu kolledži ..... osakonna juhataja

.....  
(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(Elery Noni)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Tööaeg, paindlike töövormide olemus ja motivatsioon majutusvaldkonnas .....	8
1.1. Tööaja mõiste, paindlike töövormide olemus ja erinevad vormid .....	8
1.2. Töörahololu ja motivatsiooni teoreetilised lähtekohad .....	14
1.3. Majutusvaldkonna spetsiifika motivatsiooni ja paindlike töövormide osas .....	21
2. Paindlike töövormide kasutamise uuring Pärnu majutusettevõtetes .....	26
2.1. Ülevaade uurimisprobleemast, valimist ja metoodikast .....	26
2.2. Paindlike töövormide kasutamise uuringu analüüs ja tulemused .....	30
2.3. Paindlike töövormide kasutamise uuringu järeldused ja ettepanekud .....	44
Kokkuvõte .....	50
Viidatud allikad .....	54
Lisad .....	63
Lisa 1. Erinevate autorite seisukohad paindlike töövormide osas .....	63
Lisa 2. Majutus- ja toitlustusettevõtete ning elanike arvud maakondade ja aastate lõikes .....	64
Lisa 3. Ankeetküsitlus (autori koostatud) .....	65
Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused töötajale (autori koostatud) .....	69
Summary .....	70

## SISSEJUHATUS

Väga paljudes ettevõtetes on suurel määral kasutusel traditsiooniline töövorm, mida piiritleb aeg ja koht. Töötatakse enamasti 8 tundi päevas kellast kellani või kindla graafiku alusel. Tänapäeval aga on erinevatel ametialadel järjest enam võimalik kasutada paindliku töövormiga töötamist.

Paindlik töötamine ja paindlikud töövormid on järjest enam muutumas teemakohasemaks ning vajadus nende järgi kasvab pidevalt. Hetkel, mil aina aktuaalsemaks muutub probleem seoses tööjõupuudusega, tuleb tööandjatel väga hoolega läbi mõelda, kuidas kaasata tööle ka neid, kellel pole võimalik täiskohaga tööl käia ja nii ettevõtet toimimas hoida.

Statistikaameti uuringust hõivatud tegevusala järgi (2016) selgus, et tööhõivemäär on tegevusalade lõikes erinev. Kõige suurem tööhõive on töötleva tööstuse tegevusalal, olles 2015. aastal 18,8% kogu hõivatute osatähtsusest. Majutussektor on viimastel aastatel Eestis väga jõudsalt arenenud, teenust pakuvad erineva suuruse ja tüübiga asutused kodumajutusettevõtetest suurte hotellikettideni. Tööealisest elanikkonnast on 4,1% selles sektoris. Autor toob järgnevalt välja Pärnu linna tööhõive majandusharude lõikes: töötlev tööstus 2014. a 26,3%; 2015. a 24,3%, sellele järgneb majutus ja toitlustus 2014. a 13,5%; 2015.a 14,1% jne (Pärnu arvudes, 2014, lk 6). Nagu eelnevatest andmetest näha, on majutussektor Pärnu jaoks väga oluline. Võrreldes 2014. aasta andmeid 2015. aastaga, näeme, et hõivatute hulk on suurenenud. Selline trend on alanud juba varasematel aastatel, näiteks 2013. aastal oli majutussektoris hõivatud 12,4% Pärnu tööealisest elanikkonnast (Pärnu arvudes, 2013, lk 6). Lähtudes Eesti Statistikaameti aruandest „Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted“ maakondade lõikes (Statistikaamet, 2017) selgub, et Pärnumaal on võrreldes teiste piirkondadega rohkem majutusega tegelevaid ettevõtteid. Arvuliselt on neid rohkem vaid Harjumaal ja

Tartumaal, kuid need on elanike arvu poolest tunduvalt suuremad maakonnad. Eelnevast saame järeldada, et turism on väga perspektiivne valdkond, eriti suvepealinnas Pärnus ja vajab seetõttu pidevalt tööjõudu, kes on valmis töötama ka hooajalisusest lähtuvas majandussektoris.

Töö ja pereelu ühitamisest sõltub nii sündimus kui ka tööhõive. Seega on sellel kaudne mõju kogu ühiskonnale, mistõttu on kõigi mure, et ühiskondlik korraldus, seadusandlus, traditsioonid ja hoiakud oleksid paindlikke töövorme soosivad. Uuringud on näidanud, et sihtgrupid, kes soovivad paindliku tööajaga töötada on õppivad noored, samuti väikeste lastega naised jne. Mistõttu autor arvab, et käesolev lõputöö omab praktilist väärtust ning on oluline, sest töö tulemused aitavad tööandjatel leida võimalusi, kuidas rohkem paindlikke töövorme kasutusele võtta.

Siiani on paindlike töövormide kasutamist seostatud eelkõige info- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga (IKT) tegutsevate ettevõtetega, sest paljudel juhtudel piisab IKT töötajatel vastava töövahendi olemasolust, et teostada talle pandud ülesandeid. Käesoleva tööga püüab autor vaadelda, kas ja mil määral ka teistes sektorites on võimalik paindlike töövorme kasutada. Pärnu on tuntud ja tunnustatud turismilinn, kus majutussektoril on oluline roll. Turismisektor on väga mõjutatav välistest teguritest, näiteks hooajalisusest, ilmast ning isegi poliitilisest olukorrast. Pärnu on kuurortlinn, mistõttu peavad siinsed majutusasutused oma tegevuses olema väga paindlikud, et aastaringselt efektiivselt toimida. Majutusettevõtete all on autor silmas pidanud neid ettevõtteid, mis pakuvad põhiteenusena majutust ja ettevõtteid, kes lisaks majutusele pakuvad muid teenuseid nagu toitlustus või spaateenused. Lõputöö tulemusena saavad selgemaks paindlike töövormide eelised ja miinused ning ettevõtete võimalused töö korraldamiseks paindlikel tingimustel. Sellest lähtuvalt leiab käesoleva töö autor, et lõputöö omab praktilist väärtust nii tööotsija kui tööandja jaoks.

Käesolev lõputöö uurib paindlike töövormide kasutamise võimalusi Pärnu majutusettevõtetes. Töö tulemusena loodab autor pakkuda ettevõtetele variante, kuidas neil oleks võimalik lahendada majutussektorile iseloomulikke tööjõuga seotud probleeme.

Lõputöö eesmärgiks on uurida Pärnu majutusettevõtetes rakendatavaid töövorme ja lähtuvalt uurimistulemustele teha Pärnu majutusettevõtete juhtidele ettepanekuid paindlike töövormide kasutuselevõtuks.

Tulenevalt lõputöö eesmärgist on püstitatud uurimisküsimused:

- kas ja kui palju Pärnu majutusettevõtted kasutavad paindlikke töövorme ning milliseid positiivseid ja negatiivseid aspekte on sealjuures märganud ettevõtted;
- milliseid positiivseid ja negatiivseid aspekte on paindlike töövormide rakendamisel märganud töötajad.

Uurimisülesanneteks on:

- anda teoreetiline ülevaade tööaja mõistest, paindlike töövormide olemusest ning erinevatest vormidest;
- kirjeldada erinevaid motivatsiooniteooriaid ning nende seost paindlike töövormide kasutamisega;
- anda ülevaade motivatsiooni ja paindlike töövormide kasutamise spetsiifikast majutusettevõtetes;
- anda ülevaade paindlike töövormide ja motivatsiooni probleemast majutusettevõtetes ning uurimismetoodikast;
- viia läbi uuring ja analüüsida paindlike töövormide kasutamist majutussektoris;
- teha ettepanekuid, kuidas majutusettevõtetele oleks võimalik rohkem paindlikke töövorme rakendada.

Uurimisülesannete lahendamiseks tutvub autor erinevate materjalidega, mis käsitlevad paindlikke töövorme, töörahulolu- ja motivatsiooni ning erinevaid aspekte, mis on seotud töötamisega majutusvaldkonnas. Lõputöö koostamisel on materjale otsitud erinevatest teaduslikest andmebaasidest ning kirjandusallikatest. Samuti on autor kasutanud Eesti riiklikku turismiarenduskava 2014-2020. Lisaks viib autor majutusettevõtete hulgas läbi kvantitatiivse uuringu ning kvalitatiivse uuringuna neli intervjuud töötajatega. Kvantitatiivse uuringu andmeid koguti küsitlusankeetide kaudu, mis saadeti ettevõtetele e-maili teel. Ettevõtete kontaktid saadi Pärnu Külastuskeskuse

koduleheküljelt. Kvalitatiivse uuringu jaoks tehti neli intervjuud majutusasutuste töötajatega – 2 töötajaga hotellist, 1 töötajaga külalistemajast ja 1 töötajaga kodumajutust pakkuvast ettevõttest. Vastavalt uurimistulemustele on tehtud analüüs, järeldused ja ettepanekud.

Lõputöö koosneb kahest peatükist. Esimeses osas selgitatakse tööaja ja paindlike töövormidega seotud teoreetilisi aspekte majutussektoris. Esimene alapeatükk keskendub tööaja ja paindlikkuse teemale ning paindliku töötamise erinevatele vormidele nagu aja-, koha-, funktsionaalne- ja lepinguline paindlikkus. Lisaks tuuakse välja paindlikkuse positiivsed ja negatiivsed aspektid nii töötaja kui tööandja vaatenurgast. Teine alapeatükk käsitleb erinevaid töörahulolu- ja motivatsiooniteooriaid ning toob välja seose paindlike töövormidega. Kolmas alapunkt keskendub majutussektorile ning antud valdkonna problemaatikale seoses töötamise ja tööjõuga.

Teine peatükk keskendub Pärnu majutusasutustes läbiviidud uuringule ja uuringutulemuste analüüsile. Kirjeldatud on uuringu valimit, uurimiseesmärki ja –meetodit. Analüüsi osas antakse ülevaade Pärnus tegutsevate majutusettevõtete tüüpidest ning neid mõjutavatest probleemidest. Välja on toodud ka uuringust selgunud ettevõtetepoolsed erinevad arvamused, mis on nii paindlikkust pooldavad kui mittepooldavad. Lisaks on kirjeldatud intervjueeritud töötajate nägemust paindlikest töövormidest ja nende kasutamisest. Tulenevalt uuringu tulemustele on teeb autor peatüki lõpus järeldused, esitab omapoolsed ettepanekud paindlike töövormide rakendamiseks ning motivatsiooni ja rahulolu suurendamiseks.

# **1. TÖÖAEG, PAINDLIKE TÖÖVORMIDE OLEMUS JA MOTIVATSIOON MAJUTUSVALDKONNAS**

## **1.1. Tööaja mõiste, paindlike töövormide olemus ja erinevad vormid**

Töö ja töötamine on saanud viimastel aastakümnetel uue tähenduse. Muudatused on toimunud nii mikro- kui makrotasandil, muutunud on tööjõu struktuur, aga samuti ka töötajate ja tööandjate ootused. Traditsioonilistelt töövormidelt on järjest enam üle mindud mittetraditsioonilistele ehk paindlikele töövormidele.

„Töö“ on väljend, mida kasutatakse väga paljudes olukordades. Siiski on teatud loogika, mille alusel mingid teatud tegevused saab „töö“ alla liigitada. Näiteks võime öelda, et töötab see, kes tegeleb kontoris dokumentidega ning samuti võime öelda, et see sama inimene ei tööta siis, kui ta on kodus ja hoolitseb lapse eest. Selles kontekstis ei ole „töö“ seotud kindlate ürituste, eesmärkide või tegutsemisajenditega. Töö, nagu me seda tänapäeval kogeme ja seda mõistame, on seotud kogu meie eluga, mida me elame (Fernández, 2012, lk 35). Tänapäeva ühiskond soosib aga uute töövormide teket ning järjest rohkem räägitakse paindlikest töövormidest kui uutest töötamise viisidest ning nende kasutuselevõtu vajalikkusest. Kui tänapäeval on teema nii töötajate kui tööandjate hulgas laiemalt levinud, siis aastakümneid tagasi oli paindlik töökorraldus midagi uudset ning huvitavat, mis aja edasi minnes köitis aina rohkemate inimeste huvi.

Esmast liikumist lühemate töötundide poole juhtisid ehituse ametiühingud. Ehitajate surve lühema töönädala suunas võimaldas neil saada esimeseks tööjõurühmaks, kes kindlustas oma 10-tunnise tööpäeva. Aastaks 1835 oli ehituse ametiühingute eesmärk



saavutatud suuremates idapoolsetes linnades. Jätkuv surve lühendatud tundide poole lühendas sajandivahetusel kümnetunnise päeva 8-tunnisele päevale. 1967. aastal tutvustas Saksamaa kosmoseagentuur oma töötajatele tööplaneerimise mõistet (ingl *gliding time*), mis tähendas, et töötajad võisid tööle tulla igal ajal vahemikus 7-8 hommikul ning lahkuda vahemikus 16-18 õhtul. Selle eesmärgiks oli vähendada ettevõtte transpordiprobleemi. Idee levis kiiresti Lääne-Euroopas ning mõtte pakkuda paindlikku tööplaneerimist võtsid omaks ka Skandinaavia riigid (Pierce, Newstrom, Dunham, Barber, 1989, lk 9). 1970ndate keskpaiga ja lõpupoole töötas USAs vähemalt 400 000 inimest mingisuguse paindliku töövormiga (*Ibid*, lk 15). Riiklik uuring 1970ndatel tõi välja, et põhiline põhjus, miks organisatsioonid rakendasid paindliku tööaega oli mõjutada töötajate hoiakuid ning elukvaliteeti (*Ibid*, lk 17).

1970ndatel aastatel hakkasid toimuma muudatused tööhõive valdkonnas enamikes USA korporatsioonides. Üheks esimeseks muudatuse märgiks oli ajutise tööhõive kiire kasv – ajutisi töökohti loodi paljudes töövaldkondades. See oli sammuks tööhõivesüsteemi paindlikumaks muutmisest. 1970ndate lõpus hakkasid toimuma muudatused personalijuhtimises, mis rõhutasid paindlikkust ja mitmekülgset varasema stabiilsuse ja pikaajalisusega võrreldes rohkem ning 1990ndateks oli selge, et ajastu, mil töövõtja oli püsivalt seotud üheainsa ettevõttega kogu oma eluks, oli jõudmas lõpule (Stone, 2004, lk 67-68). Alljärgnevas tabelis on välja toodud näiteid tööaja definitsioonidest.

**Tabel. 1.** Tööaja definitsioonid.

Definitsioon	Allikas
Tööaeg – aeg, mida töötaja kasutab tegevuste läbiviimiseks. Seadusega reguleeritud tööaeg (näiteks selle sotsiaalne norm) on paika pandud töötajate sotsiaalse tootlikkusega.	Zolotov, 2014, lk 1-2.
Tööaeg – ajalõik, mil töötaja on tööandja käsutuses, teeb tööd ja täidab kohustusi vastavalt töölepingule.	Krizan, 2016, lk 122
Tööaeg – iga ajavahemik, mille jooksul töötaja teeb tööd, on tööandja käsutuses ning tegutseb või täidab oma kohustusi kooskõlas siseriiklike õigusaktide ja/või tavadega.	Dima, 2016, lk 144

Allikas: Zolotov, 2014, lk 1-2; Krizan, 2016, lk 122 ja Dima, 2016, lk 144 põhjal autori koostatud.

Viimastel aastakümnetel on arenenud riikides tööajakorraldus plahvatuslikult mitmekesisistunud. Traditsiooniline 8-tunnine tööpäev ja 40-tunnine töönädal, mis ilmnis ja valitses peaaegu kogu 20. sajandi, on andnud võimaluse aina enam tööaja korraldust muuta. Paindlikud töögraafikud, kus töötunnid võivad erineda nii päevadel kui nädalatel ja ebastandardne töökorraldus nagu tähtajaline töö, valveaeg, ajutine või osaline töö on töökohtades laialdaselt kasutusel (Berg, Bosch, Charest, 2014, lk 805).

Paindlikke töövorme võib kõige laiemalt liigitada töökohasisesteks ja –välisteks. Töökohasisene paindlikkus hõlmab eelkõige pingutusi, mis on seotud muutuvate oludega kohanemisega organisatsioonisiseselt. Töökohaväline paindlikkus on seotud välise tööturuga ning hõlmab näiteks lühiajalisi lepinguid ja renditööjõudu (Martinez-Sanchez, Vela-Jimenez, Perez-Perez, de-Luiz-Carnicer, 2011, lk 717). Töökohasisese paindliku töökorralduse vormidena kasutatakse aja-, koha- ning funktsionaalset paindlikkust, töökohaväline paindlikkus hõlmab aga lepingulist paindlikkust. Alljärgnevas tabelis on välja toodud paindliku töökorralduse vormid definitsioonidega.

**Tabel 2.** Paindliku töökorralduse vormid.

Vorm	Iseloomustus
Ajapaindlikkus	Annab töötajale võimaluse ise otsustada, millal tööpäev algab ja millal lõpeb.
Kohapaindlikkus	Annab töötajale võimaluse otsustada, kus tööülesandeid sooritatakse.
Funktsionaalne paindlikkus	Töötajal on erinevad ja muutuvad tööülesanded.
Lepinguline paindlikkus	Osalise tööajaga töölepingud, lühendatud tööajaga töötamine jm.

Allikas: Hill *et al*, 2008, lk 153-154 ja Fernández-Pérez de la Lastra, Martin-Alcázar, Sánchez-Gardey, 2014, lk 4 põhjal autori koostatud.

Aeg on otsustav ja määrav faktor töö- ja eraelu kombineerimisel. Paindlik ja iseseisev tööaeg annab töötajatele võimaluse kombineerida tööd oma kohustuste ja muude tegevustega väljaspool tööd (Lott, 2015, lk 260). Sellist võimalust saaksid töötajad ära kasutada näiteks olukordades, kui teatud põhjustel on vaja töölt eemal olla ning sel juhul annab selline töökorraldus võimaluse muidu tegemata jääv töö varem ära teha.

Kohapaindlikkust võib defineerida kui võimalust reguleerida kus, millal ja kuidas tööd tehakse (Putnam, Myers, Gailliard, 2014, lk 414). Sellise paindlikkuse vormi puhul

töötatakse enamasti väljaspool töökohta või kontorit. Järjest rohkematel töötajatel on võimalus töötada väljaspool töökohta, kasutades selleks enamasti virtuaalse suhtluse vahendeid nagu tele- ja videokonverentse. Seda nimetatakse kaugtööks (Coenen *et al.*, 2014, lk 564). Samuti võimaldavad kohapaindlikkust selleks spetsiaalselt loodud kaugtöökontorid, mis koondavad erinevate tööandjate heaks töötavaid inimesi ja võimaldavad ettevõtetel rakendada kaugemal asuvates piirkondades paiknevat tööjõudu (Koha, 2013, lk 29). Selline töökorraldus annab tööandjatele lisaks võimaluse värvata tööjõudu väljastpoolt riiki, kes teeksid töö ära erinevaid kaugtöövahendeid kasutades.

Funktsionaalne paindlikkus tähendab, et töötajad sooritavad mitmesuguseid tegevusi ning on võimelised kohanema sellega kui neile antakse erinevaid ülesandeid (Fernández-Pérez de la Lastra, Martin-Alcázar, Sánchez-Gardey, 2014, lk 4). Paljudes uuringutes on funktsionaalset paindlikkust määratletud kui oskuste ja käitumise paindlikkust, mis viitab „võimele reageerida ettevõtte vajaduste muutusele, omades mitmeoskuslikke, kohanemisvõimelisi ning ettevõttesiseselt mobiilseid töötajaid“. (Kok, Ligthart, 2014, lk 32-33).

Lepingulise paindlikkuse all peetakse silmas mistahes töösuhte tüüpi, mis ei vasta traditsioonilise töösuhte kriteeriumitele (Kim, Tonelli, Silva, 2017, lk 136). Näiteks renditöö kasutamine, osalise tööajaga või tähtajalise lepingu alusel töötamine.

Ajapaindlikkus, kohapaindlikkus ja funktsionaalne paindlikkus on nii-öelda töökohasisene paindlikkus, mis mõjutab inimesi juba konkreetsetel töökohal töötades. Lepinguline paindlikkus on töökohaväline paindlikkus, mis puudutab töötajate tööle võtmist ning vallandamist, aga ka seda, kas rakendatakse üldse töösuhte või võlaõigussuhte põhimõtteid ning on suures ulatuses reguleeritud õigusaktidega (Karu, 2007, lk 11). Tööandja paindlikkus töösuhtes on tihtipeale väga oluliseks mõjuteguriks, mis aitab töötajal langetada otsust tööandja kasuks või kahjuks. Kui osapooled suudavad kokku leppida mõlemale poolele sobivas töökorralduses on see kasulik mõlemale poolele ning suurendab töörahulolu ja motivatsiooni.

On leitud, et paindlike töövormide kasutamine aitab kaasa ka töötajate karjäärile. Lisaks töötajad, kes kasutavad kaugtööd, paindlikku tööaega ja kokkusurutud töönädalaga

töötamist edestavad neid, kes seda ei tee. Positiivne seos paindliku töö kasutamise ja tulemuslikkuse vahel toob välja, et paindliku töö kasutamise tava aitab kaasa karjääri edukusele, arvestades, et kõrge tulemuslikkusega töötajad tõusevad organisatsioonis kõrgemale positsioonile (Leslie, Park, Mehng, Flaherty Manchester, 2012, lk 1408).

Kuid paindlike töövormide kasutamisega ei kaasne ainult positiivne, vaid see toob endaga kaasa ka väljakutseid ja riske. Osaajaga tööd seostatakse tihtipeale madala palga, väheste karjäärivõimaluste ja tööturvalisuse puudumisega ning madala kvalifikatsiooni ja –pühendumisega tööjõuga (Birkelund, 1999, lk 10). Tihtipeale aga määravad eelarvamused ära, kas paindlikud töövormid võetakse ettevõttes kasutusele või mitte. Alljärgnevas tabelis on välja toodud paindlike töövormide kasutamisega kaasneda võivaid positiivsed ja negatiivsed aspektid töötaja ja tööandja vaatepunktist.

**Tabel 3.** Paindlike töövormide positiivsed ja negatiivsed aspektid töötajale ja tööandjale.

	<b>Positiivsed aspektid</b>	<b>Negatiivsed aspektid</b>
<b>Töötaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suurendab tööga rahulolu;</li> <li>• parem tasakaal töö-ja pereelu vahel;</li> <li>• võimaldab omavahel lepitada töö ja muud kohustused;</li> <li>• võimalus tööd leida ka eakamatel inimestel;</li> <li>• võimalus saada mitmekesiseid ja muutuvaid tööülesandeid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suurendab ebakindlust seoses töö ja sissetulekuga;</li> <li>• väiksem tõenäosus saada ametikõrgendust;</li> <li>• võib tekitada ebavõrdsuse tunnet kui paindlikku töötamist võimaldatakse vaid valitud töötajatele.</li> </ul>
<b>Tööandja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• suurendab produktiivsust, efektiivsust, lojaalsust ja ettevõtte konkurentsivõimet;</li> <li>• parandab töötulemusi;</li> <li>• vähendab töölt puudumist;</li> <li>• madalamad tööjõukulud;</li> <li>• vähendab personalivoolavust;</li> <li>• aitab kohaneda tööturu muutustega;</li> <li>• aitab leida professionaalseid ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid;</li> <li>• aitab reguleerida tööjõu hulka vastavalt vajadusele.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keerukas töö planeerimine ja tööülesannete koordineerimine;</li> <li>• võib suurendada töötajate stressi;</li> <li>• võib vähendada töö kvaliteeti;</li> <li>• võib suurendada tööandja töökoormust.</li> </ul>

Allikas: Cotti, Haley, Miller, 2014, lk 404-405; Atkinson, Sandiford, 2016, lk 13-14; Kotey, Sharma, 2016, lk 2754-2755; Sweet, Pitt-Catsoupes, James, 2017, lk 52-54; Nickson, 2007, lk 81-82 põhjal autori koostatud.

Analüüsides eelnevas tabelis välja tulnud aspekte selgub, et paindlike töövormide rakendamises on nii positiivset kui negatiivset. Selline olukord toob selgelt välja, et paindlikkust ja selle kasu ning ohtusid nähakse erinevalt ning mitte kõik ei arva, et paindlikkus on töösuhetes oluline. Mitmed autorid on paindlikkust näinud kui võimalust, mis aitaks ühitada töö- ja pereelu ning vähendada stressi. Kuid on ka neid, kes leiavad, et töökoha säilitamiseks on tarvis püsida ülemuse silma all. Täpsem ülevaade on toodud lisa 1 asuvas tabelis (vt lisa 1).

Paindlikke töövorme võib näha ka kui võimalust, mis aitaks leida tasakaalu töö- ja pereelu vahel, kuid mis nõuab sageli suurt pingutust. Töö- ja pereelu ühitamise teemat käsitlevad autorid Van Engen, Vinkenburg ja Dikkers (2012, lk 645-646) leiavad, et töö- ja eraelu või karjääri ja perekonna omavaheline kombineerimine on töötavatele vanematele ühtaegu nii rõõmu pakkuv kui ka stressi ja konflikti tekitav. Põhilised faktorid, mis tekitavad töö- ja pereelu rollide vahelist konflikti on aeg, pinged ja käitumuslikud tegurid (Greenhaus, Beutell, 1985, lk 77). Tihtipeale on antud tegurid ka omavahel seotud ning tegurite omavaheline seotus võib esile kutsuda konflikti. Näiteks võivad jäigad ja pikad töötunnid, sagedane töö tõttu reisimine ja ületunnitöö tekitada nii pingest kui ka ajast tulenevat konflikti (*Ibid*, 1985, lk 81). Suurenev pinged võib omakorda viia aga selleni, et inimesel pole piisavalt aega, et pühenduda perele ning tööle nii, et kumbki osapool ei kannataks. Kuigi paindlikud töövormid üldjuhul aitavad leevendada töö- ja pereelu vahelist konflikti, on sealjuures oluline, et tasakaalu leidmisel oleks abiks ka tööandja, kes võimaldaks töötajal oma tööaega ise planeerida.

Enamikes tööstusriikides pakutakse peresõbralikke korraldusi nagu lapsehoolduspuhkus, osaline tööaeg ja paindlikud töötunnid selleks, et toetada töötavaid vanemaid ja nende pingutusi töö- ja eraelu kombineerimisel. On vähe vastuseid selle kohta, millised on pikaajalised mõjud karjäärile, suhetele ja lastele selliste korralduste kasutamise puhul, kuid on arvukalt tõendeid, et lühiajaliselt vähendab see töö- ja perekonnavahelist konflikti ja parandab töötulemusi ja pühendumist (Van Engen, Vinkenburg ja Dikkers (2012, lk 645-646).

Üldistuseks võib välja tuua olukorra, kus aegade jooksul on tööaja mõiste muutunud ning esile on kerkinud vajadus paindlikkuse järele. Paindlikkuses nähakse nii võimalusi,

kuidas näiteks vähendada töö- ja pereelu vahel tekkivat konflikti kui ka ohtusid, mida selle kasutuselevõtt võib endaga kaasa tuua. On näha, et ettevõtete juhid mõtlevad paindlikele töövormidele järjest rohkem, sest teema muutub aina aktuaalsemaks ning töötajate huvi paindlikkuse vastu kasvab. Oluline sealjuures aga on hinnata paindlikkusega kaasnevaid võimalusi ja ohtusid ning ettevõtte valmisolekut ja tahet paindliku töökorralduse kasutuselevõtuks.

## **1.2. Töörahulolu ja motivatsiooni teoreetilised lähtekohad**

Uuringud on näidanud, et oma aja valitsemine annab oluliselt iseseisvust, mis omakorda tõstab motivatsiooni. Paindliku töökorralduse rakendamine annab tööandjatele võimaluse oma töötajaid motiveerida. Antud alapeatükis on kirjeldatud mõningaid motivatsiooniteooriaid, käsitledes nii rahulolu- kui protsessiteooriaid.

Motivatsioon on üks kõige keerulisemaid protsesse, mis on kõikide isiklike tegevuste aluseks. Motivatsioon on oluline aspekt nii töötaja kui tööandja jaoks, sest sel on otsene mõju töötaja tulemuslikkusele. Kõrgem motivatsioon viib töötaja paremate tulemusteni, suurendades nii edu saavutamise võimalusi organisatsioonis. Kui isiklik tulemuslikkus on piisavalt kõrge, annab see organisatsioonile võimaluse seada eesmärgiks tipptaseme saavutamise (Gîlmeanu (Manea), 2015, lk 69).

Termin motivatsioon tuleb ladinakeelsest sõnast *movere*, mis tähendab liikuma. Motivatsiooni võib defineerida mitmeti ning üheks võimalikuks definitsiooniks on järgnev: motivatsioon esindab neid eesmärgistatud psühholoogilisi protsesse, mis põhjustavad erutavaid, suunatud ja püsivaid vabatahtlikke tegevusi. Juhid peavad neid psühholoogilisi protsesse mõistma kui nad tahavad edukalt oma töötajaid juhtida ettevõtte eesmärkide täitmise suunas (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 176). Rahuloluteooriad kirjeldavad inimeste käitumist, mis tuleneb nende vajadustest ja soovidest (Moorhead, Griffin, 2004, lk 113). Protsessiteooriad püüavad selgitada, kuidas teatud käitumismuster või tegevus esineb (*Ibid*, lk 137). Rahuloluteooriatest on välja toodud Maslow vajaduste hierarhia, McClellandi saavutusmotivatsiooni teooria ning Herzberg'i kahe faktori teooria. Protsessiteooriatest on käsitletud Adams'i

võrdsusteooriat, Victor Vroom'i ootuste teooriat ning Locke'i ja Latham'i eesmärgi seadmise teooriat.

Motivatsioon ja rahulolu on tänapäeva tööelu korraldamisel väga olulised ja aktuaalsed teemad ning seda olenemata valdkonnast. Tulemuslikkus on defineeritud kui töötaja väljund ja saavutused, mis on tunnustatud organisatsiooni või süsteemi poolt, milles ta töötab (Suciu, Mortan, Lazăr, 2013, lk 181).

Üheks tuntumaks rahulolu- ja motivatsiooniteooriaks on Abraham Maslow vajaduste hierarhia. Maslow uskus, et üldiselt ilmnevad inimese vajadused ennustatava trepi süsteemina (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 180). See tähendab, et esmalt tuleb rahuldada trepi kõige esimesel astmel olev vajadus ning alles siis saab edasi liikuda järgmisel astmel oleva vajaduseni.

Hierarhias on viis vajaduste kategooriat (Maslow, 1943, lk 372, 376, 380-382):

- füsioloogilised vajadused;
- turvalisusvajadus;
- armastus- ja kuuluvusvajadus;
- tunnustusvajadus;
- eneseteostusvajadus.

Kõige madalama taseme moodustavad füsioloogilised vajadused. Need on elementaarsed vajadused nagu toit, õhk ja vesi (Tikkanen, 2007, lk 722), ilma milleta ei ole võimalik elada. Järgmise taseme moodustab turvalisusvajadus. Selle all võib silmas pidada näiteks füüsilist, psühholoogilist ja majanduslikku turvalisust (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 181). Kolmanda taseme moodustab armastus- ja kuuluvusvajadus – tahetakse olla armastatud ning kuuluda teatud seltskonda, milleks võib pidada nii perekui sõpruskonda. Tunnustusvajadus moodustab neljanda taseme. Sellel tasemel on oluline olla märgatud, austatud ja tunnustatud teiste ümberringi olevate inimeste poolt. Olulisel kohal on sealjuures ka enesekindlus. Viimase taseme moodustab eneseteostusvajadus. Näiteks erinevad väljakutsed, isiklik ja tööalane areng ning seatud eesmärkide saavutamine. Maslow vajaduste hierarhias olevad tasemed on põhjusega

sellises järjekorras. Töötaja ei ole motiveeritud kõrgemate vajaduste poolt niikaua kui on rahuldatud madalamal tasemel olevad vajadused (Čížek, 2012, lk 46).

Maslow vajaduste hierarhiat on ka kritiseeritud, sest seda on keeruline uurida ja hinnata, kuna mitmed Maslow poolt tõstatatud probleemid on subjektiivsed. Veel enam, inimesed, kellel on Maslow silmis madalamad vajadused, ei otsi tihtipeale kõrgemate vajaduste rahuldamist. See näitab, et inimesed on ajendatud paljudest vajadustest ja motiividest, mõnikord ühest, mõnikord kombinatsioonis mitmetega. Kõige märkimisväärsimaks kriitikaks on see, et Maslow teooria on üldine ning ei arvesta seda, kuidas inimesed on ümbritsevat kultuuri ja väärtusi kujundanud. Kuid hoolimata kriitikast on Maslow teooria siiski populaarne (Harris, White, 2013).

Maslow vajaduste hierarhiale tugineb ka McClelland'i saavutusmotivatsiooni teooria, kuid McClelland'i vajadused ei ole hierarhilises järjestuses nagu Maslow teoorias (Fisher, 2009, lk 352). David McClelland ja tema kolleegid uurisid saavutus-, võimu- ja kuuluvusvajaduse rolli inimkäitumises (Champoux, 2006, lk 157). Töötajad on mõjutatud kõigi kolme vajaduse poolt, kuid on tavaliselt tugevamalt motiveeritud ühe vajaduse poolt kolmest. Efektiivsed juhid peavad olema teadlikud, milline nendest vajadustest motiveerib töötajaid individuaalselt (Fisher, 2009, lk 352), et saavutada oma töötajates selline motivatsiooni tase, mis aitaks üha keerukamaid ülesandeid sooritada.

Inimesed, kellel on kõrgem saavutusvajadus, soovivad korda saata keerulisi ülesandeid ning teha seda nii kiiresti ja iseseisvalt kui võimalik. Inimesed, kellel on kõrgem kuuluvusvajadus, eelistavad veeta rohkem aega sotsiaalseid suhteid säilitades, ühinedes gruppidega ning soovides olla armastatud. Võimuvajadus peegeldab inimese soovi mõjutada, juhendada, õpetada või julgustada teisi saavutustele. Sellistele inimestele meeldib töötada ning nad muretsesvad distsipliini ning eneseaustuse pärast (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 184).

Frederick Herzberg'i kahe faktori teooria tugineb erinevusele hügieeni- ja motivatsioonifaktorite vahel. Hügieenifaktorid on seotud töökeskkonnaga ning rahulolematusega töö. Hügieenifaktoriteks on näiteks töötasu, poliitika, turvalisus, läbisaamine ülemuse ning kaastöötajatega ja töötingimused. Motivatsioonifaktorid on



seotud isikliku arengu ja töörahuloluga (näiteks töö ise, tunnustus, saavutus ja vastutus). Kui need faktorid on olemas, on tööga rahulolu silmnähtav. Teooria kohaselt on inimesed motiveeritud rohkem eneseteostuseks, mistõttu tuleks töötajatele pakkuda selleks rohkem võimalusi (Fisher, 2009, lk 351). Hügieenifaktorid eelkõige püüavad leevendada rahulolematust tööga, motivatsioonifaktorid aga toetavad isiklikku arengut.

Hügieenifaktoreid on lihtsam mõõta, kontrollida ja manipuleerida kui motivatsioonifaktoreid. Motivatsioonifaktorid on keerulisemad ja subjektiivsemad ning tihtipeale mõõtmiseks liialt hoomamatud. Kuid mingil määral keskendub juhtkond hügieenifaktoritele, jättes samal ajal motivatsioonifaktorid tähelepanuta. Töötajad aga suure tõenäosusega otsivad pigem hügieenifaktoreid. See mõjub negatiivselt motiveeritud töötajaskonna arendamisele (Pardee, 1990, lk 11).

Võrdsusteooria selgitab vahetussuhteid, kus inimesed võrdlevad oma sisendeid ja väljundeid teiste inimeste vastavate sisendite ja väljunditega (vt tabel 4). Vastased võivad olla otseses suhtes või seotud kolmanda osapoole, näiteks tööandja kaudu. Võrdsus esineb kui inimene tajub, et tema sisendi või väljundi suhe on võrdne vastase sisendi või väljundi suhtega. Ebavõrdsus tekib siis kui inimene tunneb, et tema sisendite või väljundite suhe ei ole vastase omaga tasakaalus. Tajutud ebavõrdsus võib põhjustada suhetes pingeid, vähendada produktiivsust või tehtava töö kvaliteeti (Lovegrove, Fairley, 2016, lk 4; Al-Zawahreh, Al-Madi, 2012, lk 158).

**Tabel 4.** Adams'i võrdsusteooria sisendid ja väljundid.

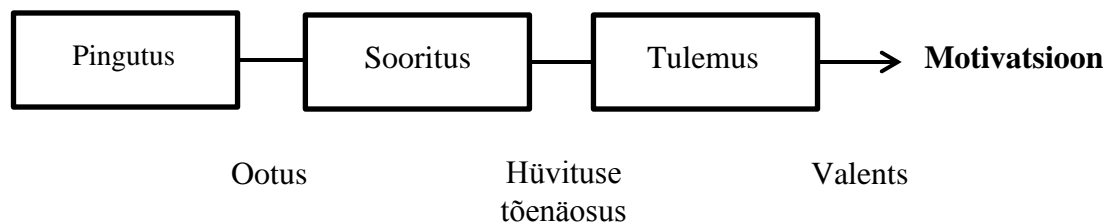
Sisendid	Väljundid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aeg;</li> <li>• haridus/koolitused;</li> <li>• kogemused;</li> <li>• oskused;</li> <li>• loovus;</li> <li>• staaž;</li> <li>• lojaalsus ettevõttele;</li> <li>• vanus;</li> <li>• iseloomujooned;</li> <li>• pingutus;</li> <li>• välimus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• töötasu/boonused</li> <li>• lisatasud;</li> <li>• väljakutset pakkuvad ülesanded;</li> <li>• tööturvalisus;</li> <li>• karjääriredelil tõus;</li> <li>• staatus;</li> <li>• töötingimused;</li> <li>• isiklik areng;</li> <li>• toetav juhtkond;</li> <li>• tunnustus;</li> <li>• oluliste otsuste vastuvõtt.</li> </ul>

Allikas: Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 206.

Kuigi Adams'i võrdsusteooriat peetakse üheks parimaks raamistikuks mõistmaks inimeste hoiakuid ja motivatsiooni on Al-Zawahreh ja Al-Madi (2012, lk 166) leidnud, et antud teooria ei arvesta inimeste individuaalseid ja kultuurilisi erinevusi.

Victor Vroom formuleeris oma ootuste teooria matemaatilise mudeli 1964. aasta raamatus „*Work and Motivation*“. Vroom'i teooria võib kokku võtta järgnevalt: jõud tegutseda teatud viisil sõltub sellest, kas tegevus viib oodatud tagajärjeni (või väljundini) ja väärtusest või atraktiivsusest, mida tagajärg (või väljund) tegijale toob (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 212). Ehk teooria ideeks on, et inimesi motiveerib teatud viisil tegutsema sellest oodatav tulemus.

Teooria kohaselt võib välja tuua kolm faktorit, mis meid tegutsema sunnivad (vt joonis 1) – ootus (*expectancy*), hüvituse tõenäosus (*instrumentality*) ja valents (*valence*) (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 212). Ootust võib defineerida kui hetkelist usku, millele järgneb konkreetne tulemus, hüvituse tõenäosus on inimese ettekujutus, et sooritus viib konkreetse tulemuseni (Lee, 2007, lk 789) ning valents on väljundi suhteline väärtus inimese jaoks (Moorhead, Griffin, 2004, lk 144-145).



**Joonis 1.** Vroom'i ootuste teooria faktorid. Allikas: Lee, 2007, lk 790.

Mitmed eksperdid on leidnud, et ootuste teooria on keeruline ning hõlmab palju muutujaid, mistõttu on seda keeruline mitte ainult testida, vaid ka rakendada. Lisaks väidetakse, et sellel on piiratud kasutusvõimalus – nimelt saab seda kasutada siis kui on selgelt tajutav inimeste pingutus ning seos tulemuslikkuse ja tasu vahel. Kuna seda võib näha vaid mõne inimese puhul, kipub teooria olema liiga idealistlik (Parijat, Bagga, 2014, lk 5-6).

Locke'i ja Latham'i eesmärgi seadmise teooria on üks kõige laialdasemalt testitud teooriaid töömotivatsiooni ja organisatsioonikäitumise valdkonnas üldiselt (Martin, McNally, Taggar, 2016, lk 91). Nende eesmärgi seadmise teooria väidab, et kindel, kõrge eesmärk viib kõrgemale ülesande/töö tulemuslikkusele kui kindel, lihtne, ebamäärane eesmärk nagu „annan endast parima“ või üldse eesmärgi puudumine (Latham, Brcic, Steinhauer, 2017, lk 27). See väide näitab, et töötajaid motiveerib iseseisvus ja paindlikud töökorralduse vormid.

Locke'i ja Latham'i järgi on eesmärgi seadmise teooria aluseelduseks, et (a) eesmärgid toimivad nagu otsesed käitumistegurid, (b) kindlad ja keerulised eesmärgid viivad kõrgele absoluutse tulemuslikkuse tasemele ja (c) selleks, et see juhtuks, peavad inimesed märkama erinevust praeguse ja soovitud tulemuslikkuse vahel, mis neid motiveeriks. Enese hindamine ilmneb siis kui inimesed võrdlevad oma soovitud eesmärki praeguse tulemuslikkuse tasemega. Üheks probleemiks, mis ilmneb kui puudub kindel eesmärk, on ebaselgus selle osas, mis moodustab efektiivsuse. On keeruline ennast hinnata kui puudub kindel eesmärk (Martin, McNally, Taggar, 2016, lk 91). Eesmärgi olemasolul on suurem tõenäosus, et selle saavutamiseks pingutatakse rohkem ning saadakse soovitud tulemus.

Antud teooria kasutamisel on oluline osa tagasiside andmisel. Eesmärgi püstitamine ilma tagasisideta ei ole tulemuslikkuse parandamisel efektiivne. Ülesande täitmise ajal vajavad inimesed lisaks tagasisidele ka preemiat. Liikudes eesmärgi poole, võivad rahalised preemiad aidata suurendada eesmärgile pühendumist, mis omakorda suurendaks tulemuslikkust. Siiski on mõningaid tõendeid, et rahaliste preemiate kasutamine keeruliste eesmärkide puhul vähendab pühendumist ning sooritust (Champoux, 2006, lk 177). Lisaks on kriitikana välja toodud, et eesmärgi seadmise teooria võib liigselt keskenduda lühiajalistele kasudele pikaajaliste kasude arvelt (Moorhead, Griffin, 2004, lk 194).

Alljärgnevalt on välja toodud kokkuvõttev tabel kirjeldatud rahulolu- ja motivatsiooniteooriate kohta. Tabelis on välja toodud mõõdikud, mida iga teooria rahulolu ja motivatsiooni saavutamiseks mõõdab.

**Tabel 5.** Rahuolu- ja motivatsiooniteooriate võrdlus.

Teooriad						
	Maslow vajaduste hierarhia	McClelland'i saavutus-motivatsiooni teooria	Herzberg'i kahe faktori teooria	Võrdsus-teooria	Vroomi ootuste teooria	Locke'i ja Latham'i eesmärgi seadmise teooria
Mida mõeldab	Füsioloogilised vajadused		Hügieeni-faktorid	Võrdsus		
	Turvalisus-vajadus					
	Armastus- ja kuulumis-vajadus	Kuulumis-vajadus	Motivatsiooni-faktorid	Eba-võrdsus	Valents	Eesmärgi olemasolu
	Tunnustus-vajadus	Võimuvajadus			Ootus	
	Eneseteostus-vajadus	Saavutus-vajadus			Hüvituse tõenäosus	

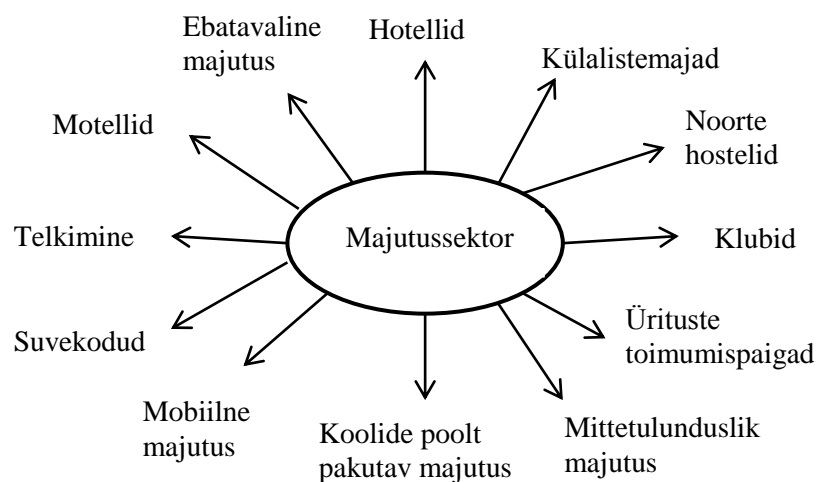
Allikas: Maslow, 1943, lk 372, 376, 380-382; Champoux, 2006, lk 157; Fisher, 2009, lk 351; Lovegrove, Fairley, 2016, lk 4; Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002, lk 212; Latham, Brcic, Steinhauer, 2017, lk 27.

Motivatsiooniteooriatest selgub, et töötajate motivatsiooni hoidmine või tõstmine saab toimuda erinevate meetmetega, sh töötajate suurema usaldamise ning tööpäeva lühendamisega. Paindliku töökeskkonna loomine aitab muuta tööandjat potentsiaalsetele töölesoovijatele atraktiivsemaks ning võib leevendada ka hetkel turul valitsevat tööjõukriisi. Paindlike töövormide rakendamisel saab töötaja mugavamalt ühendada oma tööelu ja laste eest hoolitsemise. Alternatiivsed töövormid on positiivne nähtus, kuna need loovad tööturul uusi võimalusi nii töötajatele kui ka tööandjatele. Paindlike töövormide kasutuselevõtt võimaldaks tööturule paremat ligipääsu neile, kes seni tervislikest, perekondlikest või muudest asjaoludest tingituna ei ole saanud tööd teha.

### 1.3. Majutusvaldkonna spetsiifika motivatsiooni ja paindlike töövormide osas

Majutussektoril on võrreldes teiste sektoritega mitmeid erisusi. Seda iseloomustab hooajaline tegutsemine, hooajati väga erinev tööjõuvajadus, sõltumine paljudest välistest teguritest nagu ilm, poliitiline ja majanduslik olukord.

Kuna majutuse tegevusala on laiaulatuslik ja kompleksne ning koosneb mitmetest erinevatest sektoritest, siis on vajalik kirjeldada tegevusala ulatust, et mõista erinevaid äri-sektoreid ning nende tegutsemispõhimõtteid. Märkimist vajab sektorite vastastikune seotus, mistõttu ei tohiks neid vaadelda üksteisest eraldatuna (Hassanien, Dale, Clarke, 2010, lk 21-25). Alljärgneval joonisel on kujutatud majutussektorit ning selle ulatust.



**Joonis 2.** Majutussektori ulatus. Allikas: Hassanien, Dale, Clarke, 2010, lk 24.

Kuigi materiaalne toode on oluline, on enamike turistide jaoks saadud kogemuse kvaliteet tõenäoliselt sõltuv ka kokkupuutest erinevate reisi-, turismi- ja majutussektori ees-liini töötajatega. Need nii öelda „tõehetked“ on organisatsiooni efektiivsuse, edukuse, konkurentsivõime ja tasuvuse mõttes otsustavad. Tegevusalal, mille eesmärgi, suurust ja nõudlust iseloomustab mitmekesisus ja heterogeensus, on ainus homogeneenne punkt teenuse kliendini toimetamine ning töötajate sellisel viisil juhtimine, et

saavutataks kvaliteetne teenindus. Reaalsus aga on, et teenindaval personalil on organisatsioonis madalaim staatus, nad on kõige vähem koolitatud ning halvima palgaga töötajad ettevõttes (Nickson, 2007, lk 5). Ettevõtte juhtide suurimaks väljakutseks on aga sellise keskkonna loomine, kus töötajad tunnevad end motiveerituna ning tegutsevad ettevõtte eesmärkide täitmise suunas (Lundberg, Gudmundson, Andersson, 2009, lk 890-891).

Rahvusvaheline Tööorganisatsioon on oma laiaulatuslikus ja ülemaailmses turismi ja majutuse tegevusala raportis välja toonud tõendeid selle kohta, et tegevusala tugineb ülemaailmselt suuresti Wood'i kirjeldatud „tähtsusetule töötajaskonnale“ nagu näiteks naised, noored ja juhuslikud töötajad, õpilased, suurel määral ka osalise ajaga töötajad ja võõrtöölised. Turismi- ja majutusettevõtete jaoks on õpilased aina olulisem tööturu segment. Nad on valmis töötama madalate töötasude eest ja on oma töötamismustrites paindlikud, luues olukorra, mida Curtis ja Lucas on kirjeldanud kui „vajaduste kokkulangevus“ õpilaste ja tööandjate vahel (Nickson, 2007, lk 6).

Üheks põhjuseks, miks tegevusalal moodustavad suure osa õpilased, hooaja- ja võõrtöölised, võib tuua hooajalisuse. Kuna inimeste huvi reisimise vastu on suuresti seotud ilmaoludega, mõjutab see majutusasutuste tegevust väga tugevalt ning personali suurendamine ja vähendamine on samuti sellega seotud. Hooajalisusel on kaks põhitüüpi, nimelt looduslik ja institutsionaalne. Looduslik hooajalisus on tingitud looduslikust nõudluse muutumisest nagu ilm ja kliimamuutused. Institutsionaalne hooajalisus on seotud inimeste tegevusega, nagu koolivaheajad ja suvepuhkused, ühiskondlikud puhkused ja eriüritused. Madalhooaeg esineb siis kui nõudlus sihtkohtade ja teenuste järgi on madal. Sotsiaalmajanduslikust perspektiivist vaadatuna nähakse seda kui ühte turismi negatiivset külge, sest sellega kaasnevad sageli vallandamised ja personali vähendamine ning samuti toob see kaasa maksude maksmise ja regionaalse sissetuleku vähenemise (Timothy, Teye, 2009, lk 22-23).

Lisaks hooajalisusele, mis mõjutab oluliselt personalivoolavust, on turismi ja majutuse tegevusala pidanud võitlema negatiivsete eelarvamustega, mis on seotud tööhõive ja –tingimustega ning mida tihtipeale ühitatakse reaalsusega. Näiteks on Keep and Mayhew

oma oskuste problemaatika arvustuses välja toonud mitmeid personaliga seotud probleeme, mis turismi- ja majutuse tegevusalal esinevad (Nickson, 2007, lk 17):

- üldiselt madal töötasu;
- ebasotsiaalsed töötunnid ja vahetuse mustrid, mis ei ole peresõbralikud;
- naiste ja rahvusvähemuste liigne esindatus madalatasemelistel operatiivsetel positsioonidel kui samal ajal paremate töötasudega, kõrgema staatusega ja kvalifitseeritumad töökohad on täidetud meeste poolt, mis osutab sektori puudulikule võrdsete võimaluste poliitikale;
- halvad või puudulikud karjääriskstruktuurid ja juhusliku hooajalise töötajaskonna kasutamine;
- liigne mitteametlikele värbamismeetoditele toetumine;
- vähe häid tõendeid personalijuhtimisest;
- ametiühingu vähene või puudulik kohalolek;
- suur personalivoolavus;
- raskused värbamisel ja töötajaskonna hoidmisel.

Arvatav on, et mõningad aspektid seoses töötamisega majutuse valdkonnas võivad olla ebahuvitavad kui võrrelda seda teiste sektoritega. Majutuse valdkonnas on loomumaseid ja suuresti vältimatuid väljakutseid nagu töötamine õhtuti, nädalavahetustel ja riigipühadel. Muid probleeme aga on võimalik vähendada või elimineerida juhtkonna kindla tegutsemisega. Need probleemid on seotud poolitatud vahetustega töötamisega, ettearvamatu tööajaga, töötajate liigse sõltuvusega jootrahast ja teenustasude jaotamise ignoreerimisega ning juhtkonna tahtmatusega kaasata personali küsimustesse, mis mõjutavad nende tööelu (Boella, Goss-Turner, 2013, lk 5). Uuringud on leidnud, et juurdepääs paindliku töö võimalustele ja selle kasutamine on seotud töötajate positiivsete hinnangutega seoses nende töö- ja eraeluga. Lisaks, need võimalused on laialt tajutavad töötajate hinnangutes nende üldise töö kvaliteedi kohta (Pitt-Catsouphe, James, McNamara, Cahill, 2015, lk 169).

Tegurid, mis muudavad töötajaid lojaalseks, tekitavad organisatsioonilist pühendumist ja motiveerivad neid ettevõttesse jääma on laialdaselt uuritud (Ineson *et al.*, 2013, lk

32). Kõige efektiivsem viis töörahololu suurendamiseks organisatsiooni jaoks on suurendada tööalaselt vaimset väljakutset, kuna põhjuslikult rahuldavad inividid oma vajadusi läbi vaimset väljakutsuva töö (Judge, Klinger, 2009, lk 107). Teooria, mis kirjeldab kõige paremini vaimset väljakutsuva töö olulisust töökeskkonnas on töö karakteristikute mudel. Teooria väidab, et töörahololu saavutatakse siis, kui töö sisaldab sisemiselt motiveerivaid karakteristikuid. Mudel keskendub viiele peamisele töö iseloomuomadusele, mis tõstavad sisemist motivatsiooni (*Ibid*, 2009, lk 108-109):

- ülesande identifitseerimine (ulatus, mil määral töötaja näeb oma tulemusi algusest lõpuni);
- ülesande olulisus (ulatus, mil määral nähakse tööd olulise ja tähtsana);
- oskuste mitmekesisus (ulatus, mil määral töö pakub erinevate ülesannete täitmist);
- autonoomsus (ulatus, mil määral on töötajal võim ja diskreetsus töö tegemise üle);
- tagasiside (ulatus, mil määral pakub töö töötajale tagasisidet töötulemuste kohta).

Töö karakteristikute mudeli kohaselt on nimetatud viie omadusega rikastatud töö rahuldavam ja töötaja jaoks motiveerivam (Parts, lk 10). Oskuste mitmekesisuse all võib paindlikkuse vormina silmas pidada funktsionaalset paindlikkust, autonoomsus aga käsitleb nii aja- kui kohapaindlikku töövormi.

Teadmine, mis motiveerib inimest tegema teatud tüüpi tööd teatud tüüpi ettevõttes, võib aidata tööandjatel teha paremaid värbamisotsuseid ja suurendada tööhõive pikaajalisust. Näiteks välised tegurid (nagu töötasu ja finantsilised preemiad) ja sisemised tegurid (nagu enesearendus ja kaasamine) on võtmeküsimusteks arutamaks töötajate motivatsiooni majutuse valdkonnas. Siiski tundub, et pole olemas kindlat mõõtmisviisi, mis aitaks selgeks teha, mis on inimese motiivid valimaks töö majutusvaldkonnas (Liu, Arendt, 2016, lk 701).

Turismi ja majutuse tegevusalal tegutsevad organisatsioonid ja nende juhid peavad vastu astuma tõsistele väljakutsetele, mis on seotud pühendunud, kompetentse, hästi juhitud ja motiveeritud tööjõu värbamise, arendamise ja hoidmisega, kes oleks fookuseeritud pakkuma kvaliteetset „toodet“ üha nõudlikumale ja taiplikumale kliendile (Nickson, 2007, lk 2-3). Nõudlus paindlikkuse järgi kasvab pidevalt ning mida aeg



edasi, seda rohkem tunnevad ettevõtted, et peavad muutustega kaasa minema. Paindlike töövormide kasutamine on võimalus ettevõtetele olla jätkusuutlik ning konkurentsivõimeline. Lisaks aitaksid paindlikud töövormid töökeskkonda töötaja jaoks sõbralikumaks muuta, kuid riskide maandamiseks tuleks ettevõtetel analüüsida oma töötajate võimekust ja valmisolekut paindliku töökorraldusega töötamiseks. Sealjuures on oluline pöörata tähelepanu ka töötajate rahulolule ja motivatsioonile. On erinevaid teooriaid, mille abil oleks võimalik teada saada kui motiveeritud ja rahulolevad on töötajad oma töökorraldusega. Kuna kõige paremini on võimalik paindliku töökorraldusega seostada Herzberg'i kahe faktori teooriat, mis uurib rahuolu ja – olematust töökoha ja töö endaga, sobiks see hästi uurimaks töörahulolu- ja motivatsiooni taset paindlikke töövorme kasutavates majutusettevõtetes.

## **2. PAINDLIKE TÖÖVORMIDE KASUTAMISE UURING PÄRNU MAJUTUSETTEVÕTETES**

### **2.1. Ülevaade uurimisproblemaatikast, valimist ja metoodikast**

Alljärgnevas peatükiks tuuakse välja turismi ning eelkõige majutussektori olulisus Pärnu linnas ning probleematika seoses hooajalisusega.

Turism täidab olulist rolli Eesti üldises majandusarengus, kuna turismiturul toimuv on tihedalt seotud teiste majandussektoritega. Statistikaameti andmetel andis turism koos kaudsete mõjudega 2008. aastal 6,3% Eesti sisemajanduse koguproduktist. Kõige rohkem turistidest sõltuvaks tegevusvaldkonnaks on majutus, mõnevõrra väiksem, kuid oluline on turismi roll tootlustuses ja transpordis (eriti vee- ja õhutranspordis, transpordivahendite üürimisel), vabaaja- ja kultuuritegevustes ning kaubanduses (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2013).

Pärnule kui turismilinnale on turismi ja majutusasutuste toimimine väga oluline. Sellest annab tõestust ka uuring „Pärnu linna külalised perioodil mai-september, 2014.a. ja 2015.a“ (Müristaja, 2015, lk 3), millest tuli välja, et aastal 2014 külastas Pärnut 480 000 sise- ja väliskülast, 2015. aastal nõudlus kasvas 13% ning külastajate arv jõudis 545 000ni. Sellele tuginedes võib julgelt öelda, et majutusasutused on tihedalt seotud turismi edukusega, mida Pärnu ettevõtete puhul iseloomustab ka hooajalisus – kui suvel võib tekkida puudus vabadest majutuskohadest, siis talvel on majutusasutuste keskmine täitumus madal (keskmine voodikohtade täitumus jääb iga-aastaselt alla 30%) (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2013, lk 6).

Kui võrrelda majutus- ja toitlustusettevõtete arvu maakondade lõikes, siis selgub, et elanike arvu kohta on Pärnumaal kõige rohkem majutuse ja/või toitlustusega tegelevaid ettevõtteid (v.a. Harju- ja Tartumaa, mis on suuremad piirkonnad). Olenemata sellest, et Pärnumaa elanike arv vähenes kuni aastani 2016, on majutus- ja toitlustusettevõtete arv iga aastaga kasvanud. See näitab, et antud valdkonnal on väga tähtis roll Pärnumaa turismi toimimisel ning majutusettevõtted on olulised tööandjad maakonnas. Täpsem ülevaade majutus- ja toitlustusettevõtete arvu kohta maakondade lõikes on välja toodud lisa 2 (vt lisa 2).

Pärnu linna turismi toimimine on tihedalt seotud Pärnus tegutsevate majutusasutuste toimimisega – kui majutusettevõtted on edukad, toimib ka turism edukalt. Oma roll on selles ka personalil. Üheks oluliseks teguriks on töötajate rahulolu oma töökorraldusega, sh ka paindlike töövormide kasutamise võimalusega. Schlössle Hotel ja St. Petersburg hotelli töötajate hulgas läbiviidud intervjuudest selgub, et motivatsiooni tõstvaid tegureid lisaks töötasule on palju ning järgnevalt on välja toodud kokkuvõttev tabel.

**Tabel 6.** Motiveerivad tegurid ja boonused vastajate arvamusel.

Motiveerivad tegurid	Boonused lisaks palgale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• raha;</li> <li>• eneseteostusvajadus;</li> <li>• suhtlemisvajadus;</li> <li>• hea teeninduse pakkumine, rahulolevad kliendid;</li> <li>• kolleegid;</li> <li>• kohusetunne;</li> <li>• isiklik rahulolu hästi tehtud tööst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omapere toit;</li> <li>• taksosõit tööpäeva lõppedes;</li> <li>• jõulupreemia;</li> <li>• spordivõimaluste soodustus;</li> <li>• paindlik graafik;</li> <li>• parimate töötajate valimised ja premeerimised;</li> <li>• müügiboonused.</li> </ul>

Allikas: Rikko, 2015, lk 32.

Nagu selgub eelnevast tabelist, on töötajad üheks motivatsiooni tõstvaks teguriks välja toonud paindliku graafiku, mis suurendaks tööga rahulolu ning tõenäoliselt vähendaks personalivoolavust.

Reval Hotell Olümpia endine personalijuht Milvi Tepp on Olümpia hotelli töötajate aastakoosolekul väitnud, et tegelikult on tööjõuvoolavus kaadriprobleemina omane

hotellindusele kogu maailmas – normaalseks voolavuseks neljatärnihotellis loetakse vahemikku 24-32%, kusjuures mida kõrgetasemelisem on hotell, seda väiksem voolavus. Põhjusi on mitmeid – pidevas sundsuhtlemise situatsioonis olemine, töötamine pühade ajal, nädalavahetuseti ja öösiti, lameda juhtimisstruktuuri tõttu ebatraditsioonilised arenguvõimalused. Eesti turismisektori puhul raskendab olukorda veelgi madal palgatase. Seega voolavuse minimaliseerimine on hotelli puhul juhile eriline väljakutse (Kits, 2004, lk 31).

Statistikaameti andmed näitavad, et Eestis on siiani väga levinud traditsioonilise töövormiga töötamine ning paindlikke töövorme kasutatakse võrreldes läänepoolsemate riikidega suhteliselt vähe. See on välja tulnud ka Statistikaameti 2016. aasta uuringust, mis uuris hõivatuid põhitööl täis- ja osaajaga töötamise järgi (Statistikaamet, 2015). Andmetest selgus, et täistööajaga oli I kvartalis hõivatuid 558 600, mis moodustas hõivatute osatähtsusest 89,6%. Osalise tööajaga töötas I kvartalis 64 500 inimest, kelle hulgas oli ka 8700 vaeghõivatut. Osaajaga töötajad moodustasid hõivatute osatähtsusest 10,4%. Andmetest selgub, et osaajaga töötajate arv kasvas oluliselt, jõudes III kvartalis 71 000-ni. Täistööajaga töötajate arv kasvas aga 31 400 inimese võrra. Tuginedes antud andmetele on näha, et täistööajaga töötamine on ettevõtete hulgas rohkem kasutusel.

Täistööajaga töötamisele järgneb aga osalise tööajaga töötamine. Osalise tööaja kokkulepe eeldab, et töötaja töötab vähem kui 40 tundi seitsmepäevases ajavahemikus. Näiteks võivad pooled kokku leppida, et töötaja asub tööle osalise tööajaga kuus tundi päevas ja 30 tundi seitsmepäevase ajavahemiku jooksul (Miidla-Vanatalu, 2014, lk 3).

Nagu eelnevast selgub, on ettevõtetes suures osas kasutusel täistööajaga töötamine. Selleks, et teada saada kui palju kasutatakse Pärnu majutusettevõtetes aga paindlikke töövorme, on vaja teada kui palju on Pärnus üldse majutusettevõtteid. Pärnu Turismiinfokeskuse koduleheküljelt (Visit..., 2016) selgub, et 2016. aasta esimese poole seisuga tegutseb kogu Pärnu maakonnas 186 majutusettevõtet. Neist 96 tegutseb Pärnus, mis tähendab, et 51,61% kogu maakonna majutusettevõtete arvust tegutseb Pärnu linnas. Kuna majutusettevõtteid tegutseb Pärnu linnas suhteliselt palju, on nad ka olulised tööandjad linnas ning linna läheduses elavatele inimestele.

Käesoleva lõputöö raames läbiviidud uuring koosneb kahest osast: kvantitatiivne ja kvalitatiivne osa. Kvantitatiivse uuringuna tehakse veebipõhine küsitlus (vt küsimusi lisast 3), mis saadetakse ettevõtetele e-maili kaudu. Kvalitatiivses osas tehakse neli intervjuud (vt küsimusi lisast 4): kaks hotellitöötajatega, üks külalistemaja töötajaga ning viimane kodumajutust pakkuva ettevõtte töötajaga. Keskmiseks intervjuu kestuseks oli 15-20 minutit.

Kvantitatiivse uuringu küsimustik koosnes 14-st küsimusest (vt lisa 3). Küsimuste koostamisel tugines autor tabelis 2 (vt tabel 2) välja toodud autorite Hill, Grzywacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin, Pitt-Catsoupes, Fernández-Pérez de la Lastra, Martin-Alcázar ja Sánchez-Gardey lähenemisele paindlikkuse erinevatele vormidele ning tabelis 3 (vt tabel 3) toodust. Kvalitatiivne uuring koosnes 11-st küsimusest (vt lisa 4) ning küsimuste koostamisel tugines autor samuti paindlikkuse erinevatele vormidele ning Herzberg'i kahe faktori teooriale. Tulenevalt paindlikkuse vormidest soovis autor teada, kas ja millised neist on kasutusel Pärnu majutusettevõtetes. Kuna paindlike töövormide kasutamise puhul on välja tulnud nii positiivseid kui negatiivseid aspekte, soovis autor küsitluse kaudu teada saada, millised on olulisemad tegurid, mis paindlike töövormide kasutamist mõjutavad. Kvalitatiivse uuringuga soovis autor teada saada, mis on olulisemad põhjused, mis on mõjutanud töötajaid paindlikke töövorme kasutama, mis sealjuures osutunud positiivseks ja negatiivseks ning kuidas on võimalus paindlikuks töökorralduseks mõjutanud nende rahulolu ja motivatsiooni.

Kvantitatiivne uuring viidi läbi 2016-nda aasta märtsis ja aprillis ning valimi moodustasid Pärnus tegutsevad majutusettevõtted. Uuring viidi läbi veebipõhiselt kasutades *Google Docs* keskkonda. Majutusettevõtete kontaktid saadi Pärnu Külastuskeskuse koduleheküljelt. Kvantitatiivse uuringu läbiviimise ajal tegutses Pärnu linnas 96 majutusettevõtet. Läbiviidud uuringu valimi moodustasid aga 77 ettevõtet. Põhjuseks oli see, et mitmetel majutusasutustel oli sama omanik. Küsitluse esimene osa keskendus ettevõtete taustainformatsioonile (juriidilise tegutsemise vorm, majutusasutuse tüüp, tegutsemisaeg jne), teine pool uuris paindlike töövormide rolli ettevõtte tegevuses ning positiivseid ja negatiivseid aspekte sellega seoses. Alljärgnevalt on välja toodud uuringu meetodite tabel.

**Tabel 7.** Uuringu meetodid.

Meetod	Aeg	Infoallikad
Dokumendianalüüs ja eelnevad uuringud	Veebruar-märts 2016	Erinevad teemakohased teaduslikud artiklid, Pärnu linnakülaliste uuring
Ankeetküsitlus	Märts-aprill 2016	Pärnu linnas tegutsevad majutusettevõtted
Poolstruktureeritud intervjuud	Aprill 2017	4 majutusettevõtete töötajat: 2 hotellitöötajat, 1 külalistemaja töötaja, 1 kodumajutust pakkuva ettevõtte töötaja

Allikas: autori koostatud.

Laialisaadetud 77-st küsimustikust laekus tagasi 34 küsimustikku, mis teeb vastanute protsendiks 44,15%. Kuna vastanute protsent jäi siiski suhteliselt tagasihoidlikuks, ei või väga kindlalt üldistusi teha, kuid olemasolevate andmete põhjal sai autor nii mõndagi teada. Kahjuks ei vastanud mitte ükski külaliskorterit pakkuva ettevõtte ega ka puhkeküla ja/või laager, kuid valimisse on nad siiski sisse arvestatud. Võib ainult eeldada, et paljud majutusteenust pakkuvad ettevõtted tegutsevad vaid suvel, mistõttu kevad-talvisel perioodil kui küsitlust läbi viidi, ei olnud mitmed ettevõtted aktiivselt tegutsevad.

## **2.2. Paindlike töövormide kasutamise uuringu analüüs ja tulemused**

Majutuse valdkonna ettevõtted seisavad vastamisi mitmete väljakutsetega: suur personalivoolavus, töötajate vähene tööga rahulolu ja motivatsioon, raske leida sobivat personali. Paindliku töökorralduse kasutuselevõtt aitaks suuresti nimetatud probleeme vähendada, kuid tihtipeale seda ei tehta.

Kvantitatiivse uuringu käigus sooviti välja selgitada kui paljud majutusettevõtted kasutavad paindlikke töövorme, kui paljud neid veel ei kasuta ning millised on põhjused. Lisaks soovis autor intervjuude abil teada saada, milline on töötajate nägemus paindlike töövormide osas. Saadud tulemuste põhjal on autor teinud järeldusi ning välja toonud olulisima informatsiooni iga küsimuse kohta. Samuti on autor välja pakkunud erinevaid ettepanekuid, kuidas soodustada paindlike töövormide kasutuselevõttu.

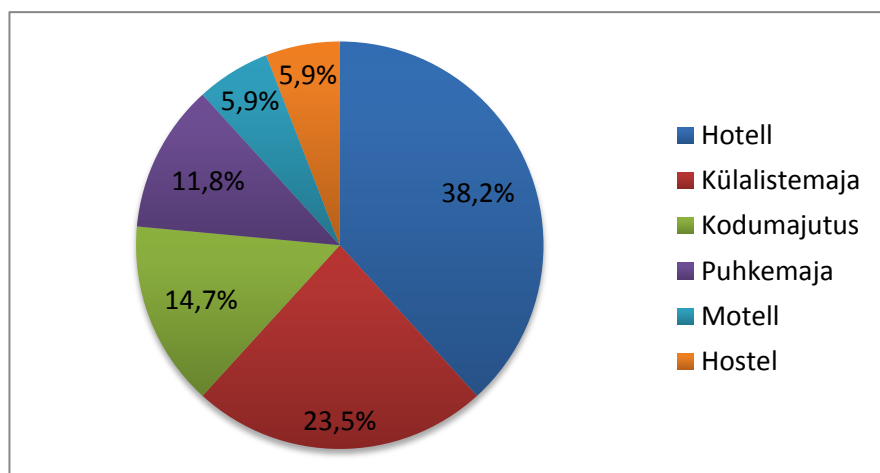
Alljärgnevalt on antud ülevaade kvantitatiivsele küsitlusele vastanud ettevõtetest juriidilise tegutsemise vormi (vt tabel 8) ja majutusasutuse tüübi järgi (vt joonis 3). Vaadates tabelit 8 selgub, et kõige enam oli vastanute hulgas osäühinguid, moodustades 79,4%, teisel kohal oli FIE (füüsilisest isikust ettevõtja) 14,7%-ga ning väikseima osakaalu moodustasid aktsiaseltsid, olles 5,9%. Arvuliselt vastavalt 27, 5 ja 2 ettevõtet.

**Tabel 8.** Küsitlusele vastanud juriidilise tegutsemise vormi alusel.

Juriidilise tegutsemise vorm	Arv
Osäühing	27
FIE	5
Aktsiaselts	2
<b>Kokku:</b>	<b>34</b>

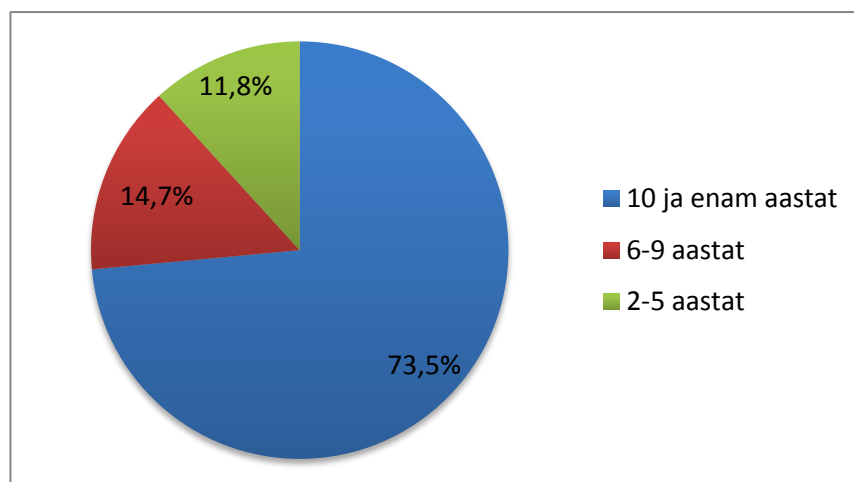
Allikas: autori koostatud.

Majutusasutuste tüüpide järgi, selgus, et vastajate hulgas moodustasid suurima osa hotellid (38,3%), mis oli arvuliselt 13 ettevõtet. Kuigi autor andis ettevõtetele vastusevariandina ka taastusravikeskus, on analüüsis see hotelli vastustega kokku arvestatud. Järgnevalt moodustasid suurima osakaalu külalistemajad, olles 23,5% (arvuliselt 8). Puhkemajade ja kodumajutust pakkuvate ettevõtete arv erines vaid ühe võrra – puhkemajasid vastas küsitlusele 4 ja kodumajutusettevõtteid 5. Väiksema osakaaluga olid esindatud võrdselt hostelid ja motellid, moodustades kumbki 5,9% (arvuliselt 2 ja 2). Nagu eelnevalt sai mainitud, siis mitte ükski külaliskorter ega puhkeküla ja/või laager küsitlusele ei vastanud.



**Joonis 3.** Vastuste jaotus majutusasutuse tüübi järgi, n=34. Allikas: autori koostatud.

Autor soovis teada majutusettevõtete tegutsemisaastaid, et teada saada kui pikaajaline on ettevõtete kogemus majutusvaldkonnas tegutsemisel. Küsitlusele vastajad said valida nelja erineva tegutsemisaasta vahemiku vahel: 0-1 aastat, 2-5 aastat, 6-9 aastat või 10 ja enam aastat. Tulemustest selgus, et suur osa ettevõtetest on tegutsenud 10 või enam aastat, mis teeb vastuse protsendiks 73,5% ning arvukselt on see 25 ettevõtet. Järgnevalt oli 5 ettevõtet tegutsenud 6-9 aastat, moodustades vastuse protsendiks 14,7%. Ainult ühe ettevõtte võrra vähem ehk 4 ettevõtet olid tegutsenud 2-5 aastat, moodustades vastuse protsendiks 11,8%. Kuigi vastusevariantide hulgas oli valikuvõimaluseks ka tegutsemisaeg 0-1 aastat, siis selgus, et ükski ettevõtte nii lühikest aega tegutsenud ei olnud.

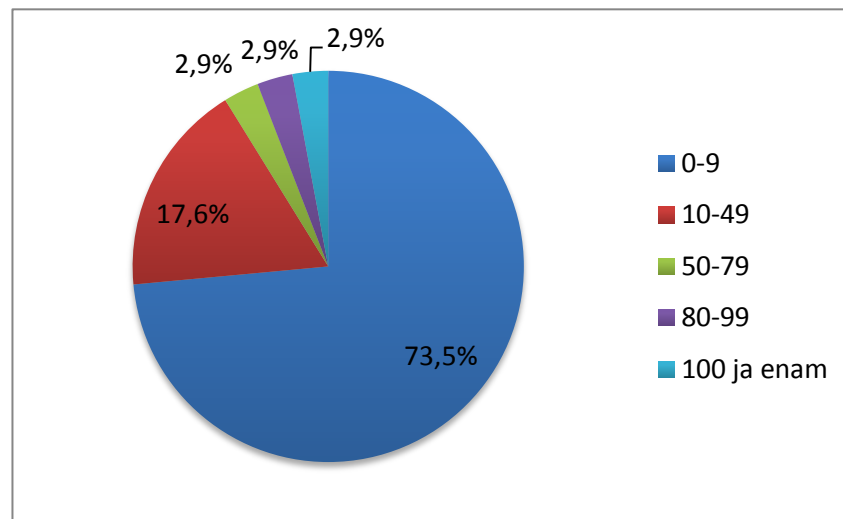


**Joonis 4.** Vastuste jaotus ettevõtte tegutsemisaja järgi, n=34. Allikas: autori koostatud.

Selleks, et teada saada paindliku töökorraldusega töötavate töötajate arvu ettevõttes, oli esmalt vaja teada töötajate koguarvu. Vastajad said valida viie töötajate arvu vahemiku vahel: 0-9 töötajat, 10-49 töötajat, 50-79 töötajat, 80-99 töötajat või 100 ja enam töötajat. Uuringu tulemustest selgub, et enamuses ettevõtetes on töötajaid vahemikus 0-9, mis näitab, et suurem osa Pärnus tegutsevatest majutusettevõtetest on mikroettevõtted. Neid ettevõtteid oli vastajate hulgas 25, moodustades seega vastuse protsendiks 73,5%. Teisele kohale tõusid ettevõtted, kus töötajate arv jäi vahemikku 10-49 ning neid ettevõtteid oli vastajate hulgas 6 (17,6%). Suurema töötajate arvuga ettevõtteid oli vastajate hulgas kokku vaid 3 ning nendes majutusettevõtetes jäi töötajate



arv vahemikku 50-79, 80-99 ja 100 ja enam, moodustades antud vastuste protsendiks 2,9%.



**Joonis 5.** Vastuste jaotus töötajate arvu järgi ettevõttes, n=34. Allikas: autori koostatud.

Küsimusele „Kas Teie ettevõttes kasutatakse paindlikku töökorraldust?“ oli nii jaatavaid kui eitavaid vastuseid. Autori arvates on positiivseks aga see, et ülekaalukalt oli vastajate hulgas rohkem jaatavaid vastuseid, nimelt 67,6% ning eitavaid vastuseid oli 32,4%, mis teeb arvuliselt vastavalt 23 ja 11 (vt tabel 9). Tulemustest selgus veel vastuste erinevus majutusasutuste tüüpide lõikes. Külalistemajade, puhkemajade ja hotellide hulgas on nii neid, kes kasutavad kui ka neid, kes ei kasuta paindlikke töövorme, kuid näiteks hotellide ja hostelite töökorraldus erineb täielikult. Nimelt küsitlusele vastanud hostelid kasutavad paindlikku töökorraldust, kuid hotellid ei kasuta üldse. Ka intervjuudest paindlikke töövorme kasutavate töötajatega selgus, et tööandja võimaldab neile paindlike töövormidega töötamist.

**Tabel 9.** Vastuste jaotus paindlike töövormide kasutamise kohta, n=34.

	Kasutavad paindlikke töövorme	Ei kasuta paindlikke töövorme
Ettevõtete arv	23	11
Protsent	67,6%	32,4%

Allikas: autori koostatud.

Autor palus küsitlusele vastanutel oma vastust põhjendada ning vastused olid väga erinevad. Mitmed põhjendused olid seotud hooajalisusega, mis Pärnu ettevõtete tegevust väga palju mõjutab.

Näiteks on alljärgnevalt välja toodud mõningad põhjendused, mida nimetasid paindlikke töövorme kasutavad ettevõtted:

- talveperioodil saab töötada poole kohaga, vastavalt tööandja vajadustele (*külastemaja*);
- võimalik töötada nii kodus kui kontoris. Töötunde keegi ei loe, oluline on, et töö oleks tehtud (*kodumajutus*);
- on nii osalise ajaga töötajaid kui ka graafiku alusel töötavaid, kuid graafikute koostamisel arvestatakse väga palju töötaja soovidega (*hotell*);
- igapäevaselt pole kliente (*puhkemaja*);
- paindlikke töövorme saab rakendada ainult teatud ametipositsioonidel (*hotell*);
- tihti on see töötaja enda soov ning see sobib väga hästi kokku hooajalisusega – madal-kõrge hooaeg, nädala sees-nädalavahetused (*hotell*).

Eelnev loetelu toob väga selgelt välja, et väga mitmed erinevad majutusasutuste tüübid peavad paindlike töövormide kasutamist väga oluliseks ning vajalikuks ja on asutustes kasutusel. Ülekaalukalt peavad seda oluliseks hotellid, kuid selle üheks põhjenduseks võib tuua küsitluse tulemuse, mille järgi oli vastajate hulgas kõige rohkem hotelliettevõtteid.

Küsitluse tulemustest selgus ka eitava vastuse andnud ettevõtete põhjendused paindlike töövormide mittekasutamise kohta. Alljärgnev loetelu toob välja mõningad näited:

- meil on optimaalne arv töötajaid ja osalise ajaga töötamine pole võimalik (*motell*);
- me töötame 24/7 ja eesmärk on külastaja heaolu ja isiklik lähenemine – distantsilt on seda väga raske teha. On olnud ka erandolukordi, kus oleme töötajale vastu tulnud, kuid seda ei ole saanud rakendada teenindava personali puhul (*hotell*);
- ei ole sellist võimalust (*hotell*);
- töötajad töötavad graafiku järgi ja see on eelnevalt paika pandud (*külastemaja*);

- oleme avatud vaid suveperioodil ja siis on kindlad inimesed tööle (*puhkemaja*);
- töö toimub vahetustega (*külalistemaja*).

Nagu jaatavate vastuste puhul, on ka eelnevas loetelus eitavate vastuste hulgas esindatud mitmed majutusasutuste tüübid. Valitud vastuste järgi selgub, et taaskord on rohkem esindatud hotellid, kuid lisandunud on ka külalistemajad. Autori arvates on põhjendused väga erinevad, sest Pärnus tegutsevad majutusettevõtted on väga erineva suuruse ja töötajate arvuga. Samuti mängib suurt rolli hooajalisus ning mitmed ettevõtted on avatud vaid suveperioodil ning sel ajal tööle võetud töötajad töötavad paika pandud tööaegade järgi. Siiski on väga positiivne, et suurem osa ettevõtetest võimaldavad siiski oma töötajatel paindliku töökorraldusega töötamist. Nii paindlike töövorme kasutavate kui mittekasutavate ettevõtete üldistusena võib välja tuua, et erinevad majutusasutuste tüübid on esindatud nii kasutajate kui mittekasutajate hulgas.

Uuringu järgnev küsimus puudutas paindlike töövormide kasutamise olulisust. Nimelt uuris autor, kas majutusettevõtete arvates on paindlike töövormide kasutamine vajalik. Selgus, et väga paljude arvates on see vajalik ning isegi paindlikke töövorme mittekasutavad ettevõtted arvasid nii. Näiteks tuli mõningate jaatavate vastuste põhjenduseks taaskord hooajalisus, mis mõjub töökoormusele väga oluliselt. Sellise põhjenduse tõid välja kodumajutust pakkuvad ettevõtted ja puhkemajad ning paindlikke töövorme mittekasutavatest ettevõtetest pidas paindlikkust oluliseks üks hotell ning kaks hotelli. Samuti tõid mitmed hotellid ja külalistemajad välja, et paindlikud töövormid on ettevõttele säästlikumad ning annavad töötajale rohkem vabadust ning vastutulek töötaja soovidele, isegi kui see on väike, on oluline. Kolm küsitlusele vastanud ettevõtet vastasid „ei oska öelda“. Sellise vastuse tõid välja kaks hotelli ja üks puhkemaja. Autori arvates võib sellist vastust pidada erapooletuks – vastaja võib kalduda nii ühele kui teisele poole, tulenevalt sellest, mis on ettevõttele kasulik. Samuti vastati ka „oleneb valdkonnast“, mis tähendab, et kõikidel ametikohtadel ei ole selline töötamine võimalik (näiteks ei saa toateenija teha oma tööd kodus). Ka intervjuueeritud töötajad leidsid, et nemad soovivad paindliku töökorraldusega töötamist jätkata ning see näitab, et selline võimalus on neile väga oluline. Kodumajutuse töötaja tõi veel välja, et tulenevalt valdkonnast ilma paindlikkuseta ei saakski, sest töökoormus

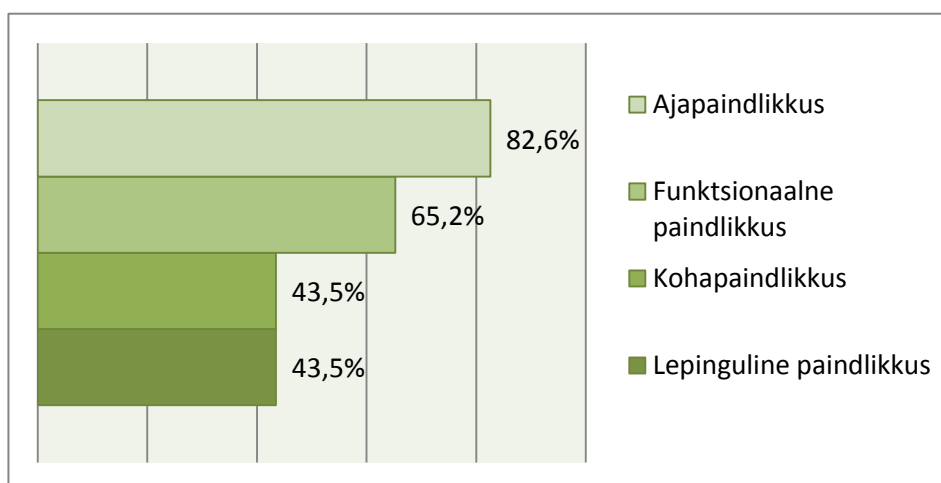
on väga kõikuv. Lisaks tunnevad töötajad, et tööandja toetab paindlike töövormidega töötamist ning vajadusel on alati tööandjaga jõutud kompromissini.

Ettevõtetelt, kes ei kasuta paindlikku töökorraldust küsiti, mis tingimustel oleksid nad nõus paindlikku töökorraldust kasutusele võtma. Paljud ettevõtted antud küsimusele ei vastanud, kuid need kes vastasid, olid suhteliselt ühel meelel. Kahjuks leiti, et hetkel ei nähta võimalust sellist töökorraldust kasutusele võtta. Põhjuseks toodi näiteks, et seda ei võimalda töö iseloom ning ettevõttes on liiga vähe töötajaid. Üks motell tõi siiski välja, et kaaluks paindlike töövormide kasutuselevõttu kui töökorraldus seda lubaks ning mitmed ettevõtted vastasid taaskord „ei oska öelda“.

Edaspidi keskendusid küsimused paindlikke töövorme kasutavatele ettevõtetele. Nimelt soovis autor teada, milliseid paindlikkuse vorme kasutatakse (vt joonis 6). Valikuvariantideks oli ajapaindlikkus, kohapaindlikkus, funktsionaalne paindlikkus ning lepinguline paindlikkus. Uuringu tulemustest selgus, et 23-st ettevõttest vastas 19, et nad kasutavad ajapaindlikku töövormi, mis on teistest vastusevariantidest ülekaalukalt suurem. Teiseks kasutatavaks töövormiks oli funktsionaalne paindlikkus, mida kasutab 15 ettevõtet. Kohapaindlikkust ja lepingulist paindlikkust kasutavad ettevõtted võrdselt – mõlemat varianti 10 ettevõtet. Ajapaindlikkuse suurima kasutamise põhjenduseks võib autori arvates välja tuua selle, et seda paindlikkuse vormi on ettevõtetes kõige lihtsam rakendada. Näiteks on töötaja tööaega lihtsam reguleerida kui pakkuda võimalust näiteks kohapaindlikuks töötamiseks, eriti just töökohtadel, kus kohapaindlikkust on raske rakendada (nt teenindus). Siiski on hea meel tõdeda, et kõik töövormid olid esindatud ning on laialdaselt ettevõtetes kasutusel.

Läbiviidud intervjuudest selgus, et töötajad kasutavad mitmeid paindlikkuse vorme. Hotellis töötav spetsialist kasutab kõige enam ajapaindlikku töökorraldust ning seda tulenevalt sellest, et seda on tema töö puhul kõige lihtsam rakendada. Lisaks on see kirjas tema töölepingus – nimelt kasutab ta ajapaindlikkust eelkõige juhul kui on vaja nädalavahetusel tööd teha (nt toimub üritus ning tema on korraldaja või on tal kokkusaamine kliendiga). Sellisel juhul on tal võimalus võtta üks tööpäev vabaks või tulla näiteks hiljem tööle. Teiseks kasutatavaks vormiks nimetas ta kohapaindlikku töövormi, kuid seda kasutab ta vähe – vaid siis kui on mingil põhjusel vaja töökohast

eemal olles tööd teha (nt haige lapsega kodus olles). Tema puhul on paindlik töötamine olnud tööandjapoolne initsiatiiv. Teine hotellitöötaja kasutab kõige enam aga funktsionaalset paindlikkust ning tema avaldas ise soovi sellise vormiga töötada. Oma põhitöö kõrvalt on tööandja võimaldanud talle töötamist teises osakonnas, tehes hoopis teisi tööülesandeid. Külalistemaja töötaja kasutab samuti ajapaindlikku töövormi ning see on olnud tema initsiatiiv. Paindlikkuse kasutamise põhjuseks on eelkõige see, et ta on väikelapse ema ja tihti on seetõttu vaja töölt varem ära minna. Sellistel puhkudel on aga arutatud seda ülemuse ja kolleegidega, kes on seda talle võimaldanud. Kodumajutuses töötav töötaja kasutab nii ajapaindlikkust kui funktsionaalset paindlikkust. Ülekaalukamalt kasutab ta siiski ajapaindlikkust, kuna hooajalise töö puhul ei ole iga päev tööd. Funktsionaalse paindlikkuse kasutamise põhjuseks on aga see, et kodumajutuses peavad kõik oskama kõiki töid teha, sest töötajate arv on väga väike ja sageli peab üks inimene suutma kõik vajaliku ära teha.

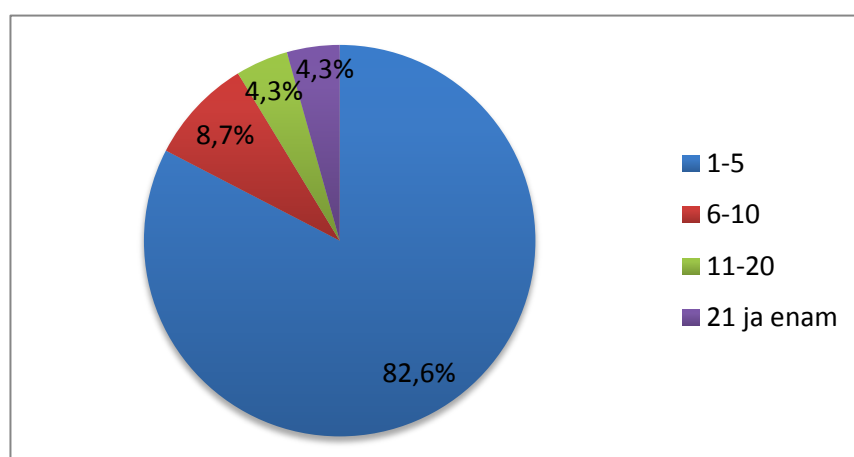


**Joonis 6.** Vastuste jaotus paindlike töövormide kasutamise liigi järgi, n=23. Allikas: autori koostatud.

Kuna paindlikud töövormid ja töörahulolu ning –motivatsioon on omavahel tugevalt seotud soovis autor teada, kas töötajad on tundnud, et paindlike töövormide kasutamine on nende rahulolu ja motivatsiooni suurendanud. Seetõttu saigi uuritud töötajate rahulolu ja motivatsiooni seoses tööga, tööandjaga, töötingimustega, tööaja korraldusega, töö- ja puhkeaja korraldusega ning töö ja isikliku elu ühitamise võimalusega. Hotellis töötav spetsialist tundis, et tema puhul on kõige enam suurenenud

rahulolu töö, tööandja ja tööaja korraldusega. Nimelt on tal suurem kontroll oma tööaja üle ning tööandja usaldus sealjuures on väga oluline. Mõningal määral oli tõusnud rahulolu ka töö- ja puhkeaja ning isikliku elu ühitamise võimalusega, kuid varasemalt polnud ta märganud, et töö oleks kuidagi tööväliselt elu seganud, mistõttu pidas ta seda vähemoluliseks. Teine hotellitöötaja oli eelkõige rahulolevam tööga ning tööaja korraldusega. Kuna tööajakorraldus võimaldab tal teha mitmekesisest tööd, on see oluliselt suurendanud ka tema motivatsiooni ning töötahet. Külalistemaja töötaja leidis, et tänu ajapaindliku töövormi kasutamise võimalusele on tema rahulolu ja motivatsioon kõikides väljapakutud kategooriates tõusnud. Eelkõige võib välja tuua töö ja isikliku elu ühitamise võimaluse, mille tõttu tema paindlikkust kasutab. Kodumajutuse töötaja aga ei ole tundnud, et tema rahulolu või motivatsiooni oleks paindlikkus kuidagi mõjutanud.

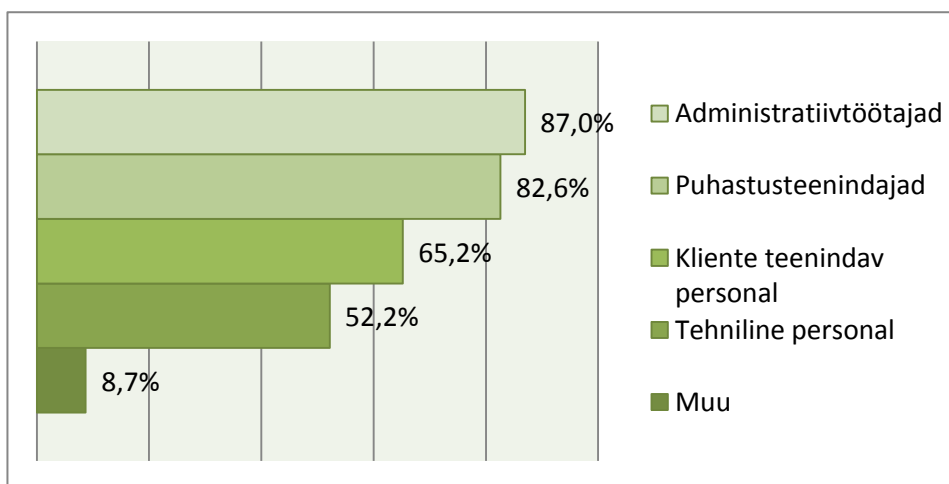
Nagu eelnevalt mainitud, soovis autor teada kui palju on ettevõttes töötajaid, et teada saada kui suurele osale kogutöötajate arvust paindliku töövormiga töötamist võimaldatakse (vt joonis 7). Selgus, et koguni 19 ettevõtet pakub sellise töövormiga töötamist 1-5-le töötajale, mis teeb vastuse protsendiks 82,6%. Ettevõtted, kes võimaldavad seda 6-10-le töötajale oli 2, moodustades 8,7% vastajatest. 11-20-le töötajale pakub sellist võimalust üks ettevõtte ning 21 ja enamale samuti üks ettevõtte. Autor arvab, et sellised tulemused on tingitud sellest, et väga palju oli vastajate hulgas ettevõtteid, kelle töötajate arv jäi 0-9 vahemikku, mistõttu polegi võimalik suuremale hulgale sellist võimalust pakkuda kui on töötajate arv ettevõttes.



**Joonis 7.** Vastuste jaotus paindliku töövormiga töötavate töötajate arvu järgi ettevõttes, n=23. Allikas: autori koostatud.

Selleks, et teha ettevõtetele ettepanekuid paindlike töövormide kasutuselevõtuks on oluline teada, millistele ametikohtadele seda võimalust hetkel pakutakse. Tulenevalt sellest saab teha ettepanekuid, kuidas oleks võimalik pakkuda paindlikku töökorraldust ka näiteks nendele ametikohtadele, kus selle rakendamine võib olla keerulisem. Küsitletud said valida nelja suure töötajategrupi vahel: administratiivtöötajad, kliente teenindav personal, tehniline personal ja puhastusteenindajad. Samuti oli antud ettevõtetele võimalus kasutada valikut „muu“. Seda varianti kasutas kaks ettevõtet. Üks ettevõtte lisas „muu“ alla kokad ja kondiitri, teine ettevõtte juhataja – kõik ühes isikus.

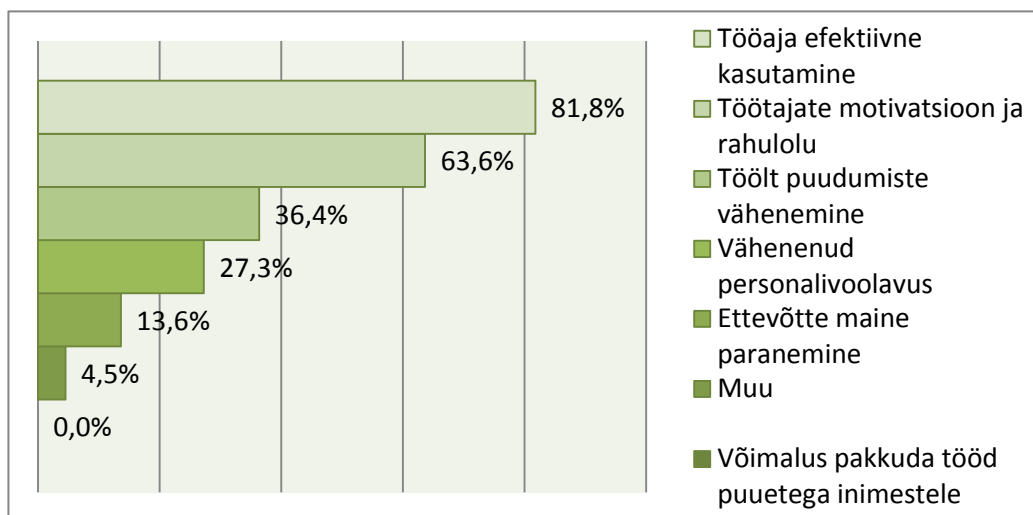
Nagu selgub andmetest pakutakse paindliku töötamise võimalust enim administratiivtöötajatele. Seda teeb koguni 20 ettevõtet ning esindatud on sealjuures kõik vastanud majutusasutuste tüübid peale hotellide, kes paindlikke töövorme ei kasuta. Vastanud 20 ettevõtet moodustavad vastuse protsendiks 87%. Teisena pakub 19 ettevõtet sellist võimalust puhastusteenindajatele, moodustades vastuse protsendiks 82,6%. Suhteliselt väikese erinevusega pakutakse võimalust kliente teenindavale personalile ja tehnilisele personalile, vastavalt 15 ja 12 ettevõtet (65,2% ja 52,2%). Autori jaoks oli etteaimatav, et paindliku töötamise võimalust pakutakse kõige enam administratiivtöötajatele, kuna nende puhul on seda kõige lihtsam rakendada. Positiivseks osutus aga sellise võimaluse pakkumine kliente teenindavale personalile, sest tihti peale pole teatud paindlikkuse vorme (nt kohapaindlikkus) võimalik neile pakkuda või on see raskendatud.



**Joonis 8.** Vastuste jaotus paindliku töövormiga töötavate töötajate ametikohtade lõikes, n=23. Allikas: autori koostatud.

Paindlikud töövormid kui traditsioonilisest töötamise viisist erinevad töötamisvõimalused toovad endaga kaasa nii positiivseid kui negatiivseid aspekte. Seetõttu soovis autor teada, milliseid positiivseid ja negatiivseid aspekte on märganud ettevõtete juhid. Uuringu tulemustest selgus, et paljude ettevõtete juhid arvavad, et sellega kaasneb palju positiivset ning leiti, et kõige positiivsemaks paindlike töövormide kasutamise juures on osutunud mõju tööaja efektiivsusele – nimelt on see paranenud. Nii arvas koguni 18 ettevõtet, mis teeb vastuse protsendiks 81,8%. Motivatsiooni ja rahulolu tõusu on märganud 14 (63,6%) ettevõtet.

Antud vastused näitavad, et paindlike töövormide kasutamine on mõjunud positiivselt töötajate töörahulolule ja –motivatsioonile, mis omakorda on endaga kaasa toonud efektiivsuse kasvu. Üheks vastusevariandiks oli välja pakutud ka puuetega inimeste värbamise võimalus, kuid sellele ei vastanud mitte ükski ettevõtte. Üks ettevõtte kasutas taaskord varianti „muu,“ vastates, et töö saab tehtud – produktiivsus ja kvaliteet paraneb ning huvi töö vastu püsib ka väljaspool tööaega. Alljärgneval joonisel on välja toodud vastuste jaotus, kuid antud joonisel on vastanute arvuks 22, sest üks paindlikke töövorme kasutav ettevõtte sellele küsimusele kahjuks ei vastanud.



**Joonis 9.** Vastuste jaotus paindlike töövormide kasutamisega kaasnevate positiivsete aspektide lõikes, n=22. Allikas: autori koostatud.

Töötajad tõid positiivsete aspektidena välja vaid mõned, kuna nad on paindlikkust kas alles hiljuti kasutama hakanud või kasutavad seda suhteliselt harva (st vastavalt

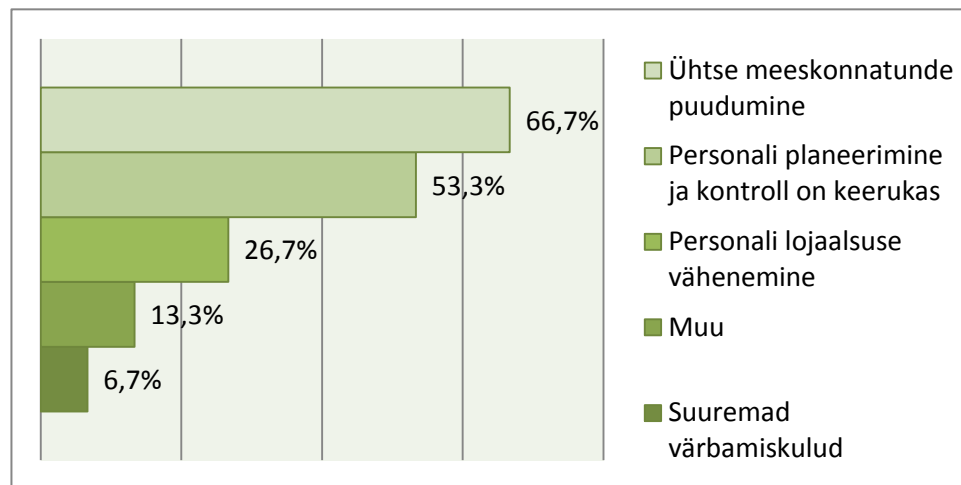


vajadusele). Hotellitöötajad on eelkõige märganud efektiivsuse kasvu. Kui hotellis töötav spetsialist mainis, et tema jaoks on efektiivsus tõusnud mingil määral, siis teine hotellitöötaja väitis kindlalt, et tema on efektiivsemaks muutunud. Spetsialist tõi põhjenduseks selle, et tema jaoks on keeruline kodus töötades efektiivne olla, sest on palju häirivaid tegureid ümberringi. Kuid pingutades on töö siiski soovitud ajaks tehtud saadud. Teine hotellitöötaja tõi aga põhjenduseks selle, et kui ühte inimest kasutatakse majasiseselt erinevate tööde tegemiseks, on see juba iseenesest efektiivne töökorraldus. Külalistemaja töötaja aga leidis, et tema puhul on paindlikkus aidanud suuresti vähendada stressi. Kodumajutust pakkuva ettevõtte töötaja leidis samuti, et suurenenud on efektiivsus – nimelt saab kogu töö tehtud samade inimestega, ehk kõik töötajad oskavad kõike teha.

On loomulik, et paindlike töövormide kasutamise juures on ka mõningaid raskusi ja väljakutseid, mis nõuavad ettevõtetelt pühendumist ja tahet, et sellist võimalust oma töötajatele pakkuda. Ettevõtetelt uuriti, mis on osutunud väljakutseteks seoses paindlike töövormide kasutamisega ning antud küsimusele vastas 15 ettevõtet 23-st. Tulemustest selgus, et kõige suuremaks väljakutseks osutus ühtse meeskonnatunde puudumine, mida oli märganud 10 ettevõtet 15st, moodustades vastuse protsendiks 66,7%. Järgmiseks väljakutseks oli personali planeerimise ja kontrolli keerukus, mida oli leidnud 8 ettevõtet. Kõige väiksemaks väljakutseks osutus värbamiskulude suurenemine, millele oli vastanud vaid üks ettevõte. Kaks ettevõtet kasutasid varianti muu ning üks ettevõte vastas, et nende ettevõttes on personal väike ja mobiilne ning sellega seoses ei ole suurel määral väljakutseid esinenud. Teine ettevõte lisas vastusena vanad töölepingud, mida autori arvates võib tõlgendada kui tülikat tööd, mida nõuab töölepingute pidev kohandamine.

Hotellis töötav spetsialist pole aga paindlikus töökorralduses siiani midagi negatiivset märganud, kuna kasutab paindlikkust suhteliselt harva. Ka külalistemaja töötaja ei ole midagi negatiivset märganud, sest siiani on ta seda kasutanud vaid vastavalt vajadusele. Funktsionaalset paindlikkust kasutav hotellitöötaja aga leidis, et tema puhul jääb puudu koolitusest, mis aitaks tal teisel töökohal edukamalt hakkama saada. Kodumajutuse töötaja ei osanud algul midagi negatiivset välja tuua, kuid lõpuks mainis, et mingil

määral on keeruline oma tööaja planeerimine, sest kunagi ei tea, millal on tööd ja millal mitte.



**Joonis 10.** Vastuste jaotus paindlike töövormidega kaasnevate negatiivsete aspektide lõikes, n=15. Allikas: autori koostatud.

Küsitluse viimase küsimusega palus autor ettevõtetel teha ettepanekuid, kuidas soodustada paindlike töövormide kasutuselevõttu. Antud küsimusele vastas vaid 9 ettevõtet. Alljärgnevalt on välja toodud mõningad ettevõtete ettepanekud:

- töö struktuur peab olema paigas ning inimene, kes hoiab kontrolli asja üle;
- katsetada paindlikke töövorme näiteks paar nädalat ning hinnata tulemusi;
- administratiivtasemel pakkuda paindliku töökorraldusena võimalust töötada rohkem kodus või väljaspool kontorit, et pakkuda töösse vaheldust. Usaldada, et töötaja teeb töö ära ka kontorist eemal olles;
- sellisest võimalusest peab rohkem rääkima ja samuti peavad reeglid paigas olema;
- kasutada usaldusväärset personali;
- ei tohiks muudatusi karta, peaks näiteks pakkuma osalise tööajaga töötamise võimalust või siis eelnevalt töötajatelt uurima, kas selline võimalus meeldiks neile.

Kaks antud küsimusele vastanud ettevõtet ei teinud ettepanekuid, vaid andsid mõista, et tihti peale on see ikkagi juhtkonna otsustada, kas olla paindlik või paindumatu.

Intervjueeritud töötajatelt sai küsitud, millised on nende ettepanekud, kuidas aidata majutusettevõtete juhtidel rohkem paindlikke töövorme rakendada ning üks hotellitöötaja tõi välja, et esmalt oleks vaja tööandjatel näidata rohkem initsiatiivi ja soovi nende rakendamiseks. Hotellis töötav spetsialist tõi veel välja, et kõige sobivam oleks kasutada funktsionaalset paindlikkust, sest selline töötamise vorm aitab kokku hoida tööjõukuludelt ning hooajalisuse tõttu ei peaks keegi oma tööst ilma jääma, vaid neid inimesi saaks erinevatel töökohtadel ära kasutada (rohkem kasutada nn multifunktsionaalseid inimesi). Külalistemaja töötaja ei osanud ettepanekuna aga midagi pakkuda. Kodumajutuse töötaja tõi välja, et enamasti oleneb see siiski ettevõtte tüübist, sest näiteks hotelli puhul võib olla paindlikkust raskem rakendada kui näiteks kodumajutuse puhul. Kui aga ettevõtte juht on näitab üles huvi paindlikkuse vastu, siis ei tohiks selle rakendamine olla keeruline mis tahes majutusasutuse tüübi puhul.

Intervjuudes paluti töötajatel veel vastata, kas nad nõustuvad väitega, et Pärnu majutusettevõtteid mõjutab tugevalt hooajalisus ning tulenevalt sellest aitaks paindlike töövormide kasutamine tööaega efektiivselt kasutada ning ettevõtetel planeerida tööjõudu vastavalt vajadusele. Nii hotellitöötajad, külalistemaja töötaja kui ka kodumajutuse töötaja olid väitega 100% nõus ning leidsid, et see on suurepärane võimalus hooajalisusega toime tulla, kuna Pärnu majutusettevõtted on sellest tugevalt mõjutatud ning peavad suutma kohaneda muutuva nõudlusega.

Kvantitatiivsest uuringust välja tulnud tulemuste põhjal selgub, et väga suur osa Pärnus tegutsevatest majutusettevõtetest kasutavad mingil määral paindlikkust. Lisaks neile, kes kasutavad, on oluline välja tuua fakt, et seda peavad oluliseks isegi need ettevõtted, kes paindlikkust ei kasuta, leides, et kui töökorraldus lubaks, kaaluksid nad paindlikkuse kasutuselevõttu. Kvalitatiivse uuringu põhjal selgub, et töötajatele võimaldatakse paindliku töökorraldusega töötamist ning seda võimalust kasutatakse väga palju. Oluline on märkida, et see on kaasa toonud töötajate töörahulolu ja –motivatsiooni olulise tõusu. Vaja oleks vaid tööandjate suuremat huvi sellise töökorralduse vastu.

### **2.3. Paindlike töövormide kasutamise uuringu järeldused ja ettepanekud**

Tulenevalt mõlemas uuringus välja tulnud tulemustele on autoril võimalik teha mitmeid järeldusi, mis puudutavad paindlike töövormide kasutamist, mittekasutamist ning vastavalt sellele väljatoodud põhjuseid. Nagu selgus uuringust on vastuseid mitmesuguseid – mõningates asjades on ettevõtted suhteliselt ühel meelel, mõni asi erineb aga sootuks.

Kvantitatiivse uuringu tulemustest selgus, et küsitlusele vastanud 34-st ettevõttest kasutab paindlikku töökorraldust 23 ettevõtet, mis on väga positiivne, sest võimaldab töötajal ise oma tööaega reguleerida ning tulenevalt sellest teha tööd endale sobival ajal. Loomulikult võiks ettevõtete arv olla suurem, sest paindlikud töövormid ja paindlik töökorraldus on üldiselt muutumas aina aktuaalsemaks ning ettevõtted tunnevad, et on vaja leida paindlikumaid viise, kuidas tegutseda.

Paindlike töövormide kasutamise ja mittekasutamisega töid ettevõtted välja erinevaid põhjendusi ning nii mõnedki vastandusid omavahel. Kui üks paindlikke töövorme kasutav ettevõtte tõi välja, et töötajad töötavad graafikute alusel, kuid nende koostamisel arvestatakse töötajate soovidega, siis mittekasutav ettevõtte tõi põhjendusena samuti selle, et töötajad töötavad graafiku alusel, kuid see on paika pandud. Teooria, läbi viidud uuringu ning intervjuude tulemusel on selgunud, et töötajad, kes saavad kasutada paindlikke töövorme on rahulolevamad ning produktiivsemad. Tulenevalt sellest võib öelda, et paindlikkust mittekasutav ettevõtte võiks samuti arvestada töötajate soovidega, mis oleks töötaja suhtes paindlikum ning suurendaks kindlasti töötaja tööga rahulolu.

Kui autor uuris paindlikke töövorme mittekasutatavalt ettevõtetelt, mis tingimustel oleks nad nõus sellist töökorraldust kasutusele võtma, selgus et küsimusele vastanud leidsid, et kahjuks oleks see raske. Seda põhjendati töökorraldusest tulenevate probleemidega. Autor on seisukohal, et kui ettevõtte juhtkond siiski sooviks paindlikumaks muutuda ja nii oma töö efektiivsust suurendada, tuleks see lihtsalt põhjalikult läbi mõelda ning sellega seoses töötajatele reeglid selgeks teha. Kuid olulisel

kohal on usaldus – kui tööandja oma töötajaid nii palju ei usalda, et lubaks neil tööd ka väljaspool töökohta teha, siis oleks paindlikkuse kasutuselevõtt tõepoolest raskendatud.

Paindlikul töökorraldusel on neli erinevat vormi: ajapaindlikkus, kohapaindlikkus, funktsionaalne paindlikkus ning lepinguline paindlikkus. Antud töös läbiviidud uuringust selgus, et Pärnu majutustevõtetes on kõik vormid kasutusel, mis autori arvates on väga positiivne. Lisaks selgus fakt, et kuna levinuimaks vormiks oli ajapaindlikkus, võib seda seostada hooajalisusega, mis on Pärnule väga iseloomulik. Ka intervjuudest tuli välja, et levinuim paindliku töökorralduse vorm on ajapaindlikkus, mida kasutab koguni 4 töötajat 4-st. Kui koha- ja funktsionaalne paindlikkus olid ka töötajate seas esindatud, siis lepingulist paindlikkust ei kasuta keegi. Sellest võib järeldada, et lepinguline paindlikkus ei ole ettevõtetes nii laialdaselt kasutusel ning domineerib siiski traditsiooniline tööleping.

Töötajatelt sai uuritud nende töörahulolu ja –motivatsiooni taset ning seost paindlike töövormidega. Intervjuudest selgus, et paindlikkusel on olnud sellele positiivne mõju. Nimelt toodi välja, et kõige enam suurenes rahulolu tööga, tööaja korraldusega ning töö- ja pereelu ühitamisega. Antud vastustest võib autor järeldada, et paindlikel töövormidel on väga suur mõju töötaja rahulolule ja motivatsioonile ning aitab ka töö- ja pereelu ühitamisele kaasa.

Kui teha järeldusi teemal, millistele töötajatele majutusasutused paindliku töökorraldusega töötamist võimaldavad selgus, et suurima osakaaluga olid administratiivtöötajad. Autori arvates oli see üsnagi etteaimatav, sest neil on oma töökorraldust kõige lihtsam reguleerida. Antud küsimuse puhul selgus aga ka vastuolulisus – kui kliente teenindavale personalile pakuvad sellist võimalust päris mitmed ettevõtted, siis paljud paindlikke töövorme mittekasutavad ettevõtted tõid mittekasutamise põhjuseks just selle, et seda pole võimalik rakendada teenindava personali puhul.

Paindlik töökorraldus on majutusasutustes väga suures osas osutunud positiivseks. Selgus, et tööaja kasutus on muutunud efektiivsemaks, personal on motiveeritum ja rahulolevam, vähenenud on töölt puudumised ning personalivoolavus. Ka töötajad

leidsid, et nad on tänu paindlikkusele muutunud efektiivsemaks. Ettevõtted leidsid, et peamisteks probleemideks paindlike töövormide kasutamisel on ühtse meeskonnatunde puudumine, personali planeerimine ja kontroll on keerukas ning personali lojaalsuse vähenemine. Probleemidest lähtudes tuleks paika panna kindlad reeglid, millest töötajad oma töös kinni peavad pidama. Samuti tuleks kasuks läbi viia meeskonnaüritusi, mis vähendaks töötajate omavahelist kaugenemist ning lahendaks meeskonnatunde probleemi. Andes hinnanguid tulemustele võib öelda, et paindlik töökorraldus on ettevõtete jaoks pigem positiivne ja kasulik kui väljakutseterohke. See tuli välja ka töötajatega läbiviidud intervjuudest, millest selgus, et paindlike töövormide juures nähakse rohkem positiivset kui negatiivset ning paindlike töövormide kasutamine aitaks töötajatel rahulolu ja motivatsiooni suurendada ning ettevõtetel tööjõukuludelt kokku hoida.

Eesti tööturg on olukorras, kus ei ole töö-, vaid tööjõupuudus. Tekkinud olukorda iseloomustab kõige paremini rahvastiku olukord – rahvastiku iive on madal, noored lähevad välismaale ning samal ajal suureneb vanemate inimeste osakaal. Nagu selgus läbiviidud uuringu tulemustest, kasutab üsnagi suur hulk ettevõtteid paindlikke töövorme, mis näitab, et kohanetud on uue turuolukorra ning nõudlusega. Paindlikkus muutub aina aktuaalsemaks tuues endaga kaasa nii positiivset kui negatiivset, kuid ettevõtted, eriti majutusettevõtted, mida mõjutab hooajalisus, peaksid paindlikkusele rohkem tähelepanu pöörama, sest paindlikkus on üks tulevikusuund, mis aitab lahendada probleeme seoses personali ja väliste mõjuteguritega. Paindlik töökorraldus võimaldab töötajaid motiveerida ning nende rahulolu tõsta.

Uuringust tuli välja mitmesuguseid probleeme, mida paindlik töökorraldus endaga kaasa võib tuua. Alljärgnevas tabelis on välja toodud põhiprobleemid ning autoripoolsed ettepanekud nende lahendamiseks.

**Tabel 10.** Uuringutest välja tulnud põhiprobleemid ja autoripoolsed lahendusettepanekud.

<b>Probleem</b>	<b>Lahendusettepanek</b>
Paindlike töövormide kasutamist ei võimalda töö iseloom, vahetustega ja graafiku alusel töötamine	Kui aja- või kohapaindliku töökorralduse rakendamine on mõningatel ametikohtadel keeruline, oleks üheks võimaluseks kasutada funktsionaalset või lepingulist paindlikkust, mis ei eelda töökohast lahkumist
Ühtse meeskonnatunde puudumine	Ühisürituste korraldamine
Personali planeerimine ja kontroll on keerukas	Vastastikuse suhtlemise standardis kokkuleppimine
Personali lojaalsuse vähenemine	Tööandjad võiksid püüda oma töötajaid rohkem motiveerida (nt finantsilised motivaatorid, võimalus karjääriarenduseks või eneseteostuseks)
Tööandjate vähene initsiatiiv ja huvi paindliku töökorralduse vastu	suurendada inimeste (k.a tööandjate) teadlikkust paindlike töövormide kasutuselevõttust, sh tööseadusandluse või erinevate poliitikate kujundamine selliselt, et paindlike töövormide kasutamine oleks seal esindatud

Allikas: autori koostatud.

Uuringus paluti ettevõtetel endal teha ettepanekuid, mis soodustaksid paindlike töövormide kasutuselevõttu. Ettepanekuid oli väga erinevaid, alustades usaldusväärse personali kasutamisest kuni paindliku töökorralduse katsetamiseni. Samuti toodi välja, et oluline oleks sellisest töökorralduse võimalusest rääkida. Ka töötajad tõid välja, et tööandjad peaksid rohkem initsiatiivi ja huvi sellise töökorralduse vastu näitama. Eelnevate ettepanekute põhjal võib järeldada, et kui siiani pakutakse paindlikku töötamist vähem kui töötajad sooviksid, siis põhjuseks võib tuua tööandjate vähesel informeerituse sellisest töökorralduse võimalusest.

Tuginedes ettevõtete ettepanekutele, teeb lõputöö autor siinkohal mõningad omapoolsed ettepanekud, jagades need kaheks – esmalt üldised ettepanekud, mis on suunatud Pärnu Ettevõtlus- ja Arenduskeskusele või Töötukassale ning teiseks otsesed ettepanekud, mis on suunatud majutusettevõtetele.

#### Üldised ettepanekud:

- tutvustada üldiselt paindlikke töövorme ning jagada parimaid praktikaid tööandjatega erinevatel seminaridel (näiteks Pärnu Ettevõtlus- ja Arenduskeskus (PEAK) või Töötukassa võiksid korraldada mõned tutvustavad seminarid), rääkida paindlike töövormide positiivsetest ja negatiivsetest külgedest, samuti majanduslikust mõjust;
- teadvustada tööandjatele paindlike töövormide kasutamise positiivset mõju töötajate motivatsioonile;
- tutvustada paindlike töövormide kasulikkust läbi ajakirjanduse nii tööandjatele kui töötajatele, st mõlema osapoole julgustamine selle kasutuselevõtuks;
- erinevad kõrgkoolid võiksid ettevõtluse aine raames tutvustada üliõpilastele paindlikke töövorme ning nende kasutuselevõtiga kaasnevaid võimalusi ja väljakutseid.

#### Otseselt ettevõtetele suunatud ettepanekud:

- jagada parimaid praktikaid majutusasutuste juhtidele. Kui ettevõtted, kes seni ei ole kasutanud paindlikke töövorme näevad, et väga paljud ettevõtted teevad seda, siis see julgustab ka neid selle kasutuselevõtu peale mõtlema;
- töötajate hulgas viia läbi küsitlus, mille raames uuritakse, kas paindliku töökorralduse võimalus pakuks neile huvi ja suurendaks tööga rahulolu ning motivatsiooni;
- paindlike töövormide järk-järguline kasutuselevõtt, st pakkuda paindliku töötamise võimalust valitud töötajaskonnale, et teada saada, kas see oleks organisatsioonis võimalik ning siis võtta vastu otsus, kas ja mil määral on võimalik paindlikke töövorme kasutada;
- analüüsida enne paindlike töövormide rakendamist põhjalikult läbi paindlikkuse positiivsed ja negatiivsed aspektid, kaasates vajadusel töötajaid;
- välja töötada paindliku töötamise kord. See on oluline nii olemasolevate töötajate jaoks kui ka uutele töötajatele, kes juba tööle asudes teaks, kuidas töö ettevõttes on korraldatud.



Paindlike töövormide kasutamisel on ettevõtetel võimalik majanduslikult efektiivsemalt tegutseda, vähenevad tööjõukulud, suureneb töötajate motivatsioon. Autor arvab, et paindlike töövormide kasutamine aitab ettevõtetel reguleerida tööjõu hulka vastavalt vajadusele, vähendada personalivoolavust ning seeläbi suurendada töötajate produktiivsust.

Autor loodab, et temapoolsed ettepanekud on piisavad, et majutusettevõtted kaaluksid paindlike töövormide kasutuselevõttu, arvestades sealjuures selle positiivsete mõjudega nii ettevõttele endale kui töötajaskonnale. Antud lõputöös analüüsitud uuringutulemused ei anna kogu pilti antud teemast vaid jätavad võimaluse edasisteks uuringuteks paindliku töökorralduse rakendamise osas. Arvestades olukorda Eesti tööturul ja nõudlust erinevate töökohtade järele, on kindlasti tulevikus vajalik pöörata rohkem tähelepanu paindlike töövormide temaatikale.

## KOKKUVÕTE

Paindliku töökorralduse teema on tänapäeval muutumas järjest aktuaalsemaks. Tööturg on pidevalt muutuv ning seoses vananeva rahvastikuga seisame vastamisi tööjõupuudusega, mis on tööturu kirjelduse juures üheks võtmesõnaks. Paindlikud töövormid võimaldavad töötajatel oma tööaega ise planeerida ning vähendada töö- ja pereelu vahelist konflikti. Samuti suurendab see motivatsiooni ja rahulolu. Tööandjatele annab see võimaluse tulenevalt hooajalisusest tööjõudu vastavalt vajadusele planeerida ning paremini hakkama saada personalivoolavuse probleemiga. Tööandjad peavad pidevalt muutustega kaasas käima ning paindlike töövormide kasutuselevõtt oleks üheks suureks sammuks, sest nõudlus selle järgi on aina kasvamas.

Autor leiab, et käesolev lõputöö käsitleb väga aktuaalset teemat – kaasaegsete töövormide kasutuselevõttu, mis annab võimaluse nii tööandjatele kui töötajatele paindlikumalt korraldada oma tegevusi ning tööelu, tõstes sellega mõlemapoolset rahulolu. Autor on uuritavaks valdkonnaks valinud majutusvaldkonna. Turismisektor on väga mõjutatav välistest teguritest, näiteks hooajalisusest, ilmast ning isegi poliitilisest olukorrast. Pärnu on kuurortlinn, mistõttu peavad siinsed majutusasutused oma tegevuses olema väga paindlikud, et efektiivselt toimida.

Käesoleva lõputöö „Paindlike töövormide kasutamise motivatsioon ja võimalused Pärnu majutusettevõtetes“ eesmärgiks oli uurida Pärnu majutusettevõtetes rakendatavaid töövorme ja lähtuvalt uurimistulemustele teha Pärnu majutusettevõtete juhtidele ettepanekuid paindlike töövormide kasutuselevõtuks. Antud teema uurimine ning analüüs võimaldab ettevõtetel mõista, millised on paindliku töökorralduse kasud ning sellega kaasnevad riskid ja ohud.

Lõputöös püstitatud eesmärgi täitmiseks viidi majutusettevõtetes läbi küsitlus ning lisaks uuriti ka töötajatepoolset nägemust paindlikest töövormidest. Tulenevalt tulemustele tehti analüüs, järeldused ning ettepanekud majutusettevõtete juhtidele.

Lõputöö teoreetiline osa andis ülevaate töötamisest ja paindlike töövormide olemusest. Töötamine ja tööaeg on aegade jooksul muutunud ning paindlikkuse teema on muutunud aina aktuaalsemaks. Tulenevalt sellest kirjeldati teooria osas erinevaid paindlikke töövorme ning toodi välja positiivseid ja negatiivseid aspekte seoses nende kasutamisega. Lisaks kirjeldati erinevaid rahulolu- ja motivatsiooniteooriad ning toodi välja seos paindlike töövormide kasutamisega.

Erinevad autorid on jaganud paindlikkuse töökohasiseseks ja –väliseks. Töökohasisene paindlikkus jaguneb aja-, koha- ja funktsionaalseks paindlikkuseks, töökohaväline paindlikkus käsitleb lepingulist paindlikkust. Väga palju on analüüsitud paindlikkuse positiivseid ja negatiivseid aspekte nii tööandja kui töötaja seisukohalt. Tööandja seisukohalt aitab paindlikkus reageerida kiiremini tööturu olukorrale, samuti on täheldatud, et paindlike töövormide kasutuselevõttuga paraneb produktiivsus, tervis, lojaalsus, väheneb aga töölt puudumine ning personalivoolavus. Töötajatel aitavad paindlikud töövormid leida tööd väiksema konkurentsivõimega inimestel (s.h. noored, naised, emad, puuetega inimesed) ning paremini tasakaalustada töö- ja pereelu. Peamise negatiivse aspektina toovad mõlemad osapooled välja ebakindluse ja -stabiilsuse. Paindlikud töövormid on tihedalt seotud ka töötajate töörahulolu ja motivatsiooniga. Motivatsioonil on suur mõju töötajate tulemuslikkusele – mida motiveeritum on töötaja, seda paremaid tulemusi suudab ta saavutada. Tööandjatel on mitmeid võimalusi, kuidas oma töötajaid motiveerida, kuid esmalt tuleks teada saada, mis motiveerib just tema ettevõttes töötavaid inimesi. McClelland'i saavutusmotivatsiooni teooria järgi motiveerib inimest saavutus-, võimu- kui kuuluvusvajadus. Herzberg'i kahe faktori teooria järgi võib tihtipeale inimeste suurimaks motivaatoriks olla hoopis töötasu ja töötingimused. Erinevate rahulolu- ja motivatsiooniteooriate põhjal võib väita, et on erinevaid meetmeid, kuidas motivatsiooni suurendada ning üheks võimaluseks oleks näiteks paindlike töövormide kasutamise võimalus.

Pärnus tegutsevad majutusettevõtted peavad vastu seisma mitmetele probleemidele, mis on seotud nii tööturu muutuste, hooajalisuse kui töötajate motivatsiooniga. Paindlike töövormide kasutuselevõtt oleks üheks võimaluseks efektiivseks toimimiseks valdkonnas, mida mõjutavad väga tugevalt mitmesugused tegurid.

Lõputöö teises ehk empiirilises osas andis autor ülevaate olulisimatest mõjuteguritest, mis Pärnus tegutsevaid majutusasutusi mõjutavad ning sellega seoses ka motivatsiooni ja paindlike töövormide kasutamise problemaatikast. Järgnevalt analüüsiti uuringutest saadud tulemusi ning tehti vastavaid järeldusi ning üldisi ja otseselt majutusettevõtetele suunatud ettepanekuid. Uuringutulemuste analüüsist selgus, et üle poole küsitlusele vastanud ettevõtetest kasutab paindlikku töökorraldust ning ka töötajatega tehtud intervjuudest tuli välja, et neil on võimalus paindliku töökorraldusega töötada. Väga mitmed majutusettevõtted sealhulgas tegutsevad vaid kõrgperioodil, mistõttu on see hea võimalus tööaega efektiivselt kasutada.

Uuringu tulemustest selgus, et paindlikku töökorraldust võimaldatakse erinevatel ametikohtadel töötavatele inimestele, mis on väga positiivne. Autorile jäi sealjuures aga silma, et kui paindlikkust kasutavad ettevõtted pakuvad sellist võimalust ka kliente teenindavale personalile, siis mittekasutavad ettevõtted tõid just selle üheks põhjuseks, miks paindlikkust ei kasutata. Üldjoontes näitab see, et kui on soov paindlikkuseks, siis tahtmise ja pühendumise korral on see võimalik.

Peamisteks probleemideks Pärnu majutusettevõtetes on sõltuvus hooajalisusest ning sellega tulenevalt ka personalivoolavus. Antud probleeme kinnitavad ka käesoleva lõputöö raames läbiviidud uuringud. Lisaks kinnitavad need, et tulenevalt hooajalisusest on paindlik töökorraldus rakendatav ning Eesti tööturгу ja töö mõiste muutumist arvestades vajalik. Tulenevalt sellest on autor üldiste ettepanekutena välja pakkunud inimeste teadlikkuse suurendamise paindlikkuse osas läbi meediakanalite ja kõrgkoolide. Nimelt võiksid kõrgkoolid ettevõtluse aine raames tutvustada üliõpilastele alternatiivseid töötamise vorme. Lisaks võiksid Töötukassa ja PEAK läbi viia erinevaid seminare, mille raames tutvustaksid paindlikku töökorraldust nii tööandjatele kui töötajatele ning sealjuures tuua välja ka positiivse mõju töötajate motivatsioonile. Majutusettevõtted võiksid aga analüüsida paindlikkuse positiivseid ja negatiivseid

aspekte ning viia töötajate hulgas läbi uuringu, mis aitaks välja selgitada töötajate huvi paindliku töökorralduse vastu. Lisaks oleks üheks ettepanekuks proovida paindlikkuse järk-järgulist kasutuselevõttu, pannes sealjuures paika kindlad reeglid, mis aitaksid paindliku töökorralduse alusel töötamist paremini reguleerida.

Autor loodab, et ettevõtted kaaluvad töö efektiivsuse ja personali leidmise huvides paindlikkuse kasutuselevõttu ning võimaldavad selle kasutamist aina rohkematele töötajatele.

Lõputöös püstitatud eesmärk sai täidetud. Väheste vastajate arvu tõttu ei julge autor empiirilises osas läbiviidud analüüsi tulemustele täielikult tugineda, kuid saadud tulemuste alusel saab Pärnu majutusasutuste töökorraldusest siiski hea ülevaate. Töö jätab aga võimaluse teema täpsemaks käsitlemiseks edaspidistes uuringutes.

Lõputöö autor loodab, et antud uurimistöö annab ülevaate paindlikkusest ja paindlike töövormide olemusest ja nende võimalustest inimeste tööhõive suurendamisel ning saadud tulemusi saavad lisaks majutusettevõtetele kasutada ka teised ettevõtted.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Al-Zawahreh, A., Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 158-170. Retrieved from <https://eis.hu.edu.jo/deanshipfiles/pub105362403.pdf>
- Atkinson, C., Sandiford, P. (2016). An exploration of older worker flexible working arrangements in smaller firms. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 12–28. doi: 10.1111/1748-8583.12074
- Berg, P., Bosch, G., Charest, J. (2014). Working-time configurations: a framework for analyzing diversity across countries. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(3), 805-837. doi: 10.1177/0019793914537452
- Birkelund, G. E. (1999). *Working time. Part-time work in a welfare state*. Norway: Fafo.
- Boella, M, J., Goss-Turner, S. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry. A guide to best practice*. London and New York: Routledge.
- Brewster, C., Mayne, L., Tregaskis, O. (1997). Flexible Working in Europe. *Journal of World Business*, vol 32(2), 133-151. [http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/S1090-9516\(97\)90004-3](http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/S1090-9516(97)90004-3)
- Bryan, M, L. (2012). Access to Flexible Working and Informal Care. *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 59(4), 361-389. doi: 10.1111/j.1467-9485.2012.00585.x
- Champoux, J., E. (2006). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations, Third Edition*. USA: Thomson South-Western.

- Čížek, P. (2012). The application of Maslow's hierarchy of needs to the entrepreneur's motivation – the example from region Pardubice. *Series D, Faculty of Economics & Administration*, 18 (24), 43-50. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=16&sid=4a9f6c0b-9e0d-4a8e-bfc3-c41950f9dbd2%40sessionmgr104&hid=103&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=a9h&AN=84318018>
- Coenen M., Kok, R, A, W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576. doi:10.1016/j.emj.2013.12.003
- Cotti, C,D., Haley, M, R., Miller, L, A. (2014). Workplace Flexibilities, Job Satisfaction and Union Membership in the US Workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52 (3), 403-425. doi: 10.1111/bjir.12025
- Dettmers, J., Kaiser, S., Fietze, S. (2013). Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, vol. 24(3), 155-161. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=06a94dac-fc20-46d2-a3b9-95e8a6e0b774%40sessionmgr4005&hid=4102&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=edsjsr&AN=edsjsr.23610676>
- Dima, L. (2016). The working time – varikus developments of the meaning of working time at the European Union level from a Romanian labor relations' perspective. *Juridical Tribune*, 6 (2), 141-155. Retrieved from <http://tribunajuridica.eu/arhiva/An6v22/10%20Dima.pdf>
- Fernández, J, R. (2012). Technology, vocation and the meaning of work today. *Studia Universitatis Babes-Bolyai, Philosophia*, 57(2), 35-43. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5a0f9371-412c-485c-ab2a-5b360e0d0ba2%40sessionmgr4007&vid=3&hid=4211>
- Fernández-Pérez de la Lastra, S., Martín-Alcázar, F., Sánchez-Gardey, G. (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5, No 1. doi: 10.5430/ijba.v5n1p1

- Fisher, E., A. (2009). Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work*, 33:4, 347-367. doi: 10.1080/03643100902769160
- Gilmeanu (Manea), R. (2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6 (3), 69-80. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=5&sid=5940c882-6f25-4d42-88b0-9f6e8ee0c786%40sessionmgr103&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=bth&AN=116292269>
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, vol. 10(1), 76-88. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258214>
- Harris, J., White, V. (2013). Maslow's hierarchy of needs. *A Dictionary of Social Work and Social Care*, 1 ed. doi: 10.1093/acref/9780199543052.013.0991
- Hassanien, A., Dale, C., Clarke, A. (2010). *Hospitality business development*. Oxford: Elsevier.
- Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11, 149-163. doi: 10.1080/13668800802024678
- Ineson, E., M., Benke, E., László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management* 32, 31-39. doi:10.1016/j.ijhm.2012.04.001
- Judge, T. A., Klinger, R. (2009). Turnover and satisfaction. Locke, E. A (Eds). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Retrieved from <http://dmcodysey.org/wp-content/uploads/2014/02/Organization-Behavior-Textbook-2009.pdf>
- Karu, M. (2007). Paindlikud töövormid töö- ka pereelu ühitamisel – Töö ja pere. Paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive. Poliitikauuringute keskus Praxis. Loetud aadressil <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2007-Paindlikud-toovormid-tootaja-ja-tooandja-vaatenurgast.pdf>



- Kim, N, H., Tonelli, J, M., Silva, L, A. From formal to informal: executives who migrated to flexible work. *Revista Brasileira de Gestão De Negócios* , 19 (63), 133-152. doi: 10.7819/rbgn.v0i0.2999
- Kits, K. (2004). *Hotellipersonali motivatsioon ja tööga rahulolu*. (Lõputöö). TÜ Pärnu kolledž, Pärnu.
- Koha, K. (2013). *Paindlikud töövormid ja psühholoogiline lepe SA Archimedes näitel*. (Magistritöö). Loetud aadressil [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32396/koha\\_katrina.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32396/koha_katrina.pdf)
- Kok, R., Ligthart, P. (2014). Differentiating Major and Incremental New Product Development: The Effects of Functional and Numerical Workforce Flexibility. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 30-42. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d6fac81a-2c4f-4c6b-bb3b-84257a2043c1%40sessionmgr104&vid=7&hid=119>
- Kotey, B., Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and meedium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (22), 2753-2770. doi: 10.1080/09585192.2015.1102160
- Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour, Second European Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Križan, V. (2016). Working time of employees posted on a business trip. *Juridical Tribune*, 6, 118-127. Retrieved from <http://tribunajuridica.eu/arhiva/An6v2/7%20Krizan.pdf>
- Latham, G.P., Brcic, J., Steinhauer, A. (2017). Toward an integration of goal setting theory and the automaticity model. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 25-48. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1111/apps.12087>
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the publik library customer motivation model. *Library Review*, 56 (9), 788 – 796. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00242530710831239>
- Leslie, L, M., Park, T-Y., Mehng, S, A., Flaherty Manchester, C. (2012). Flexible Work Practices: a source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, vol. 55(6), 1407-1428. doi: 10.5465/ami.2010.0651

- Liu, Y-S., Arendt, S, W. (2016). Development and validation of a work motive measurement scale. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (4), 700-716. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/IJCHM-02-2014-0091>
- Loretto, W., Vickerstaff, S. (2015). Gender, age and flexible working in later life. *Work, Employment and Society*, vol 29(2), 233-249. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=16&sid=aa81e3f2-4629-4d48-9dbd-eee3aef63a11%40sessionmgr4005&hid=127&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpd mU%3d#AN=2015-17258-003&db=psyh>
- Lott, Y. (2015). Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. *European Journal of Industrial Relations*, 21(3), 259-274. doi: 10.1177/0959680114543604
- Lovegrove, H., Fairley, S. (2016). Using equity theory to understand non-host city residents' perceptions of a mega-event. *Journal of Sport & Tourism*, 21:1, 1-14. doi: 10.1080/14775085.2016.1254108
- Lundberg, C., Gudmundson, A., Andersson, T, D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30 (6), 890-899. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Eesti riiklik turismiarenduskava 2014-2020*. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akti/3191/1201/3015/lisa.pdf#>
- Martin, B., McNally, J., Taggar, S. (2016). Determining the importance of self-evaluation on the goal-performance effect in goal setting: Primary findings. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), 91-100. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1037/cbs0000025>
- Martinez-Sanchez, A., Vela-Jimenez, MJ., Perez-Perez, M., de-Luiz-Carnicer, P. (2011). The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48 4, 715-736. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=98c9>

7355-630c-492c-8894-

24a7031d0788%40sessionmgr101&hid=103&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdm  
U%3d#db=edswss&AN=000289950900001

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1037/h0054346>
- Miidla-Vanatalu, M. (2014). Töö- ja puhkeaeg. Tööinspeksioon. Loetud aadressil [http://www.ti.ee/fileadmin/user\\_upload/failid/dokumendid/Meedia\\_ja\\_statistika/Truekised/Too\\_ja\\_puhkeaeg.pdf](http://www.ti.ee/fileadmin/user_upload/failid/dokumendid/Meedia_ja_statistika/Truekised/Too_ja_puhkeaeg.pdf).
- Moorhead, G., Griffin, W, R. (2004). *Organizational Behavior. Managing People and Organizations. Seventh Edition*. New York, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Munsch, C, L. (2016). Flexible Work, Flexible Penalties: The Effect of Gender, Childcare, and Type of Request on the Flexibility Bias. *Social Forces*, vol. 94(4), 1567-1591. doi: 10.1093/sf/sov122
- Müristaja, H. (2015). *Pärnu linna külalised perioodil mai-september, 2014.a. ja 2015.a*. Loetud aadressil [http://www.parnu.ee/fileadmin/user\\_upload/areng/uurimused/P2arnu\\_kylalised\\_2015.pdf](http://www.parnu.ee/fileadmin/user_upload/areng/uurimused/P2arnu_kylalised_2015.pdf).
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford: Elsevier.
- Nijp, H.H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International: The Journal of Biological & Medical Rhythm Research*, 33 (6), 604-618. doi: 10.3109/07420528.2016.1167731
- Pardee, L, R. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>
- Parijat, P., Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7 (9), 1-8. Retrieved from <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>

- Parts, S. (2014). *Personali töörahulolu ja motiveerimine OÜ Hotell Tartu näitel*. (Lõputöö). Loetud aadressil [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43954/parts\\_sigrit.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/43954/parts_sigrit.pdf)
- Pierce, J, L., Newstrom, J, W., Dunham, R, B., Barber, A, E. (1989). *Alternative Work Schedules*. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Pitt-Catsoupes, M., James, J., B., McNamara, T., Cahill, K. (2015). Relationships between Managers Who are Innovators/Early Adopters of Flexible Work Options and Team Performance. *Journal of Change Management*, 15(3), 167-187. doi: 10.1080/14697017.2015.1035665
- Putnam, L.L., Myers, K, K., Gailliard, B.M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67 4, 413-440. Retrieved from <http://journals.sagepub.com.ezproxy.utlib.ut.ee/doi/pdf/10.1177/0018726713495704>
- Pärnu Linnavalitsus. (2013). *Pärnu arvudes 2013*. Loetud aadressil [http://www.parnu.ee/failid/trykised/Parnu\\_arvudes\\_2013.pdf](http://www.parnu.ee/failid/trykised/Parnu_arvudes_2013.pdf)
- Pärnu Linnavalitsus. (2014). *Pärnu arvudes 2014*. Loetud aadressil [http://www.parnu.ee/failid/trykised/Parnu\\_arvudes\\_2014.pdf](http://www.parnu.ee/failid/trykised/Parnu_arvudes_2014.pdf)
- Pärnumaa Turismiinfokeskuse kodulehekülg. Sihtasutus Pärnumaa Turism. Loetud aadressil <http://www.visitparnu.com/et/avasta-parnu/majutus>
- Rikko, K. (2015). *Tööjõu voolavuse põhjused majutustettevõtetes Schlössle Hotel ja St. Petersbourg Hotel näitel*. (Lõputöö). Loetud aadressil [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/49758/rikko\\_kai.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/49758/rikko_kai.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Statistikaamet. (2016). *Hõivatud põhitööl täis- ja osaaajaga töötamise järgi, kvartal*. Loetud aadressil <https://www.stat.ee/37197>
- Statistikaamet. (2016). *Hõivatud tegevusala järgi, aasta*. Loetud aadressil <https://www.stat.ee/37200>
- Statistikaamet. (2017). *ER027: Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted maakonna ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi [andmebaas]*. Loetud aadressil <http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=ER027&ti=STATISTILISSE+PROFIILI+KU>

ULUVAD+ETTEV%D5TTED+MAAKONNA+JA+TEGEVUSALA+%28EMT  
AK+2008%29+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/10Majandusuksused/045  
Ettevetjad/&lang=2

Statistikaamet. (2017). *RV022: Rahvastik soo, vanuserühma ja maakonna järgi, 1. jaanuar* [andmebaas]. Loetud aadressil [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RV022&ti=RAHVASTIK+SOO%2C+VANUSER%DCHMA+JA+MAAKONNA+J%C4RGI%2C+1%2E+JAANUAR&path=../Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad\\_ja\\_koosseis/04Rahvaarv\\_ja\\_rahvastiku\\_koosseis/&lang=2](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=RV022&ti=RAHVASTIK+SOO%2C+VANUSER%DCHMA+JA+MAAKONNA+J%C4RGI%2C+1%2E+JAANUAR&path=../Database/Rahvastik/01Rahvastikunaitajad_ja_koosseis/04Rahvaarv_ja_rahvastiku_koosseis/&lang=2)

Stone, K. (2004). *From Widgets to Digits: Employment Regulation for the Changing Workplace*. Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from: <http://resolver.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/openurl?sid=EBSCO:edb&genre=book&issn=&ISBN=9780521535991&volume=&issue=&date=&spage=258&pages=258-288&title=From%20Widgets%20to%20Digits&atitle=The%20Working%20Rich%20and%20the%20Working%20Poor%3A%20Income%20Inequality%20in%20the%20Digital%20Era.&aulast=Stone%2C%20Katherine%20V.%20W.&id=DOI:10.1017/CBO9780511617089.014>

Suciu, L-E., Mortan, M., Lazăr, L. Vroom's expectant theory. An empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39, 180-200. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=4a9f6c0b-9e0d-4a8e-bfc3-c41950f9dbd2%40sessionmgr104&hid=103&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=e5h&AN=88378969>

Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., James, J, B. (2017). Manager attitudes concerning flexible work arrangements: fixed or changeable? *Community, Work & Family*, 20 (1), 50-71. doi: 10.1080/13668803.2016.1271311

Tietze, S. (2002). When „Work“ Comes „Home“: Coping Strategies of Teleworkers and their Families. *Journal of Business Ethics*, vol. 41(4), 385-396. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/detail/detail?vid=2&sid=cc405c9c-9faf-4992-b1b6->

9a51b1123829%40sessionmgr120&hid=104&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdm  
U%3d#db=bth&AN=8987305

- Tikkanen, I. (2007). Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: five cases. *British Food Journal*, 109(9), 721 – 734. doi:  
<http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/00070700710780698>
- Timothy, D. J., Teye, V.B. (2009). *Tourism and the lodging sector*. Oxford: Elsevier.
- Van Engen, Marloes L., Vinkenburg, Claartje J., Dijkers, Josje S.E. (2012). Sustainability in combining career and care: Challenging normative beliefs about parenting. *Journal of Social Issues*, 68(4), 645-664. Retrieved from  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=0b9e1855-884c-454a-a12c-31a2be8e2a50%40sessionmgr113&vid=7&hid=104>

# LISAD

## Lisa 1. Erinevate autorite seisukohad paindlike töövormide osas

Autor	Väide
Munsch, 2016	Paindlik töö satub konflikti ideaalse töötaja normidega, lubades töötajatele teatud määral vabadust, mis hõlmab otsustusvõimalust millal ja kus töötada. Vastutasuks võivad tööandjad hinnata töötajate organisatsioonilist pühendumist ning võimekust töö ja tööväliste tegevuste vahel pendeldada. Eeldan, et osalejad hindavad töötajaid, kes nõuavad paindlikku töötamist jõulisemalt kui need, kes seda ei tee.
Loretto, Vickerstaff, 2015	Paljudes riikides on majanduslikud ja sotsiaalsed mured seotud vananeva rahvastikuga, mistõttu riigid on pööranud rohkem tähelepanu paindlikele töövormidele kui võimalusele, mis julgustab inimesi kauem töötama ning pensionileminekut edasi lükkama.
Dettmers, Kaiser, Fietze, 2013	Paindlik töö on ebaselge mõiste: ühelt poolt on selle eelduseks lühiajaline, majanduslik edukus ja konkurentsieelised, kuid samal ajal võidakse paindlikku tööd kritiseerida selle negatiivsete efektide tõttu töötajatele ja ühiskonnale.
Bryan, 2012	Kuigi paindlik töö aitab kaasa töö- ja pereelu sobitamisele on vähetõenäoline, et paindliku töökorralduse laiem kasutamine omab olulist efekti hoolitsuskohustusega inimeste hulga või julgustab tööturule sisenema mittetöötavaid hoolitsuskohustusega inimesi.
Tietze, 2002	Kaugtööd tuleb juhtida hoolikalt organisatsioonilise, institutsioonilise ja kultuurilise raamistiku võimaluste piires.
Brewster, Mayne, Tregaskis, 1997	Paindliku töötamise mustreid võib pidada „peresõbralikeks“.
Pierce, Newstrom, 1989	Paindlike töötundide korraldus võimaldaks töötajate ööpäevase rütmi efektiivsemat kasutamist ning vähendaks stressi hulka, eriti tööetulekuga seotud stressi, mida on kogenud mõned töötajad.
Nijp, Beckers, van de Voorde, Geurts, Kompier, 2016	Uute töötamise viiside rakendamine ei vii tingimata töö karakteristikute psühhosotsiaalsete muutusteni ning nii suuri ja kaugelulatuvaid muutusi on võimalik rakendada ilma töötajate töö ja vaba aja tasakaalu, heaolu või tööga seotud tulemusi negatiivselt mõjutades.

Allikas: Munsch, 2016, lk 1569; Loretto, Vickerstaff, 2015, lk 233; Dettmers, Kaiser, Fietze, 2013, lk 157; Bryan, 2012, lk 362; Tietze, 2002, lk 386; Brewster, Mayne, Tregaskis, 1997, lk 136 ja Pierce, Newstrom, Dunham, Barber, 1989, lk 26; Nijp, Beckers, van de Voorde, Geurts, Kompier, 2016, lk 616 põhjal autori koostatud.

**Lisa 2. Majutus- ja toitlustusettevõtete ning elanike arvud maakondade ja aastate lõikes**

	2013		2014		2015		2016	
<b>Maakond</b>	<b>Majutus- ja toitlustus-ettevõtete arv</b>	<b>Elanike arv</b>	<b>Majutus- ja toitlustus-ettevõtete arv</b>	<b>Elanike arv</b>	<b>Majutus- ja toitlustus-ettevõtete arv</b>	<b>Elanike arv</b>	<b>Majutus- ja toitlustus-ettevõtete arv</b>	<b>Elanike arv</b>
Harju maakond	1419	567 967	1452	572 103	1542	575 601	1681	576 265
Tallinn	1170	406 059	1185	411 063	1254	413 782	1339	423 420
Hiiu maakond	64	8 638	66	8 589	61	8 582	65	9 348
Ida-Viru maakond	178	151 909	186	149 483	195	147 597	202	146 506
Jõgeva maakond	46	31 587	46	31 145	47	30 841	49	31 298
Järva maakond	59	30 913	60	30 425	59	30 109	66	30 709
Lääne maakond	94	24 622	98	24 323	97	24 070	98	24 580
Lääne-Viru maakond	121	60 518	119	59 583	122	59 039	132	59 467
Põlva maakond	65	27 816	69	27 641	67	27 438	67	28 218
Pärnu maakond	262	83 677	285	82 829	291	82 349	301	82 997
Rapla maakond	50	35 069	59	34 676	56	34 436	57	34 148
Saare maakond	188	31 815	205	31 756	205	31 706	220	33 481
Tartu maakond	285	153 100	292	152 188	298	151 377	333	145 003
Valga maakond	99	30 590	98	30 176	94	29 944	98	30 524
Viljandi maakond	93	48 127	106	47 476	105	47 010	119	47 853
Võru maakond	100	33 826	110	33 426	104	33 172	107	33 973

Allikas: Statistikaamet, 2017.



### **Lisa 3. Ankeetküsitlus (autori koostatud)**

Tere!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise lõpukursuse üliõpilane. Koostan diplomitööd teemal "Paindlike töövormide kasutamise motivatsioon ja võimalused Pärnu majutusettevõtetes" ning palun Teid oma diplomitöö uuringus osalejaks. Uuringu eesmärgiks on teada saada, kas ja kui palju pakuvad Pärnu majutusettevõtted oma töötajatele võimalust paindlike töövormide alusel töötada ning Teie antav hinnang on uuringu edukuse huvides väga oluline. Küsitlusele vastamine võtab umbes 5-10 minutit ning olen väga tänulik, kui leiate aega sellele vastata.

Uuring on anonüümne ja tulemusi kasutatakse vaid diplomitöös ning üldistatud kujul. Küsitlusele vastamise tähtaeg on 10.04.2016.

Ette tänades,

Elery Noni

#### **1. Milline on Teie ettevõtte juriidilise tegutsemise vorm?**

- Aktsiaselts
- Osühing
- FIE
- Muu

#### **2. Milline on Teie majutusasutuse tüüp?**

- Hotell
- Hostel
- Motell
- Külalistemaja
- Taastusravikeskus
- Puhkemaja
- Puhkeküla –ja/või laager
- Külaliskorter
- Kodumajutus
- Muu

### **Lisa 3 järg**

#### **3. Kui kaua on Teie majutusasutus tegutsenud?**

- 0-1 aastat
- 2-5 aastat
- 6-9 aastat
- 10 ja enam aastat

#### **4. Kui palju on Teie ettevõttes töötajaid?**

- 0-9
- 10-49
- 50-79
- 80-99
- 100 ja enam

#### **5. Kas Teie ettevõttes kasutatakse paindlikku töökorraldust?**

*Paindlik töökorraldus - töökorraldus, mis erineb tavapärasest (näiteks tavalisest lühem tööaeg, võimalus kodus töötada, osaline tööaeg jms)*

- Jah
- Ei

#### **6. Põhjendage oma eelnevat vastust.**

#### **7. Kas leiate, et paindlike töövormide kasutamine on vajalik? Palun põhjendage.**

*(Kui vastasite jaatavalt, liikuge edasi küsimuse juurde number 9)*

#### **8. Kui Teie ettevõttes ei kasutata paindlikku töökorraldust, siis mis tingimustel oleksite nõus sellist töökorraldust kasutusele võtma? (näiteks maksusoodustus)**

*(Selle küsimusega on küsitlus Teie jaoks lõppenud)*

### **Lisa 3 järg**

#### **9. Millist/milliseid paindlike töökorralduse vorme kasutate?**

- Ajapaindlikkus - töötajal on iseseisvalt või meeskonnas kokkulepitud aeg, millal tööülesandeid täidetakse (näiteks osaline tööaeg)
- Kohapaindlikkus - töötajal on võimalik töötada väljaspool töökohta või kontorit (näiteks kodus)
- Funktsionaalne paindlikkus - töötajal on mitmekesised ja muutuvad tööülesanded
- Lepinguline paindlikkus - tähtajaliste lepingute kasutamine, töötamine võlaõigusliku lepingu alusel jm

#### **10. Mitu inimest Teie ettevõttes töötab paindliku töövormi alusel?**

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21 ja enam

#### **11. Millistele ametikohtadele paindliku töökorraldusega töötamist võimaldate?**

- Administratiivtöötajad
- Kliente teenindav personal
- Tehniline personal
- Puhastusteenindajad
- Muu

#### **12. Mis on paindliku töökorralduse kasutamise juures osutunud positiivseks?**

- Töötajate motivatsioon ja rahulolu
- Vähenenud personalivoolavus
- Võimalus pakkuda tööd puuetega inimestele
- Tööaja efektiivne kasutamine
- Ettevõtte maine paranemine
- Töölt puudumise vähenemine
- Muu

### **Lisa 3 järg**

**13. Millised on olnud suurimad väljakutsed seoses paindliku töökorralduse kasutamisega?**

- Personali planeerimine ja kontroll on keerukas
- Ühtse meeskonnatunde puudumine
- Suuremad värbamiskulud
- Personali lojaalsuse vähenemine
- Muu

**14. Millised on Teie ettepanekud paindlike töövormide kasutuselevõtu soodustamiseks?**

#### **Lisa 4. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused töötajale (autori koostatud)**

1. Kas Sul on võimalik oma töökorralduses kasutada paindlikke töövorme ehk
  - Paindlik tööaeg, mil määral, mis juhtudel?
  - Töötamine väljaspool kontorit- mil määral, mis juhtudel?
  - Töötan muutuvate tööülesannetega – mil määral, mis juhtudel?
  - Töötan mittetraditsioonilise töölepingu alusel ehk kas tähtajaline leping või käsundusleping või töövõtuleping? Millal on kasutatud?
2. Millist paindlikkuse vormi kõige rohkem kasutad?
3. Kas sooviksid oma töös kasutada (või jätkata kasutamist) paindlikke töövorme?
4. Mis juhtudel soovid või eelistad paindlikke töövorme?
5. Kas paindlike töövormide kasutamine on olnud Sinu või tööandjapoolne initsiatiiv?
6. Mis on paindlike töövormide kasutamise juures osutunud positiivseks?
7. Millised on olnud negatiivset seoses paindlike töövormide kasutamisega?
8. Kas tunned, et tööandja toetab paindlike töövormide kasutamist? Põhjenda.
9. Kas oled tundnud, võimalus kasutada paindlikke töövorme on suurendanud Sinu töörahulolu ja –motivatsiooni? Näiteks seoses:
  - tööga
  - tööandajaga
  - töötingimustega
  - tööaja korraldusega
  - töö- ja puhkeaja korraldusega
  - töö- ja isikliku elu ühitamise võimalusega
10. Kas oled nõus väitega, et Pärnu majutusettevõtteid mõjutab tugevalt hooajalisus ning tulenevalt sellest aitaks paindlike töövormide kasutamine tööaega efektiivselt kasutada ning ettevõtetel planeerida tööjõudu vastavalt vajadusele? Põhjenda oma vastust.
11. Kas Sul on ettepanekuid või soovitusi majutusettevõtete juhtidele, mis aitaks paindlikke töövorme rohkem rakendada?

# SUMMARY

## MOTIVATION AND OPPORTUNITIES OF USING FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS IN PÄRNU ACCOMMODATION PROVIDERS

Elery Noni

In today's world flexible working arrangements are gaining more trust and importance. The need for flexible working is continuously growing. The problem with labour shortage is encouraging employers to take in use alternative working forms. Studies have shown that target groups who would like the opportunity to use flexible work arrangements are students and women with young children.

Working consumes a big part of our adult life. It is inevitable that people need some source of income to live their lives. In latest decades there have been some changes in the meaning of work and working arrangements. Flexible working and flexible ways of working are becoming more and more present.

The aim of this work is to examine and evaluate the flexible forms of work used in Pärnu accommodation providers and to make suggestions according to the results.

The meaning of work has changed over time. The traditional working arrangement, which can be described with a certain workplace and time frame, has become more flexible. The employees have more freedom in planning their own work, which helps to decrease the conflicts between work and family. The term "gliding time" was first used by a German aerospace firm in 1967. At the time it meant that the employees were allowed to start the day between 7-8 a.m. and end their workday between 4-6 p.m. By now the flexibility of work has become more actual and the need for it is growing continuously.

An overview on flexible forms of work brought out the positive and negative sides of flexible working and pointed out the specifics of flexible working arrangements in the hospitality industry. Flexible working has many different forms, as flexibility has different meanings. Different forms of flexible work could be divided into four types.

One of them is flexibility in the work schedule, which means the hours of work stay at the same level, but starting and ending times can be changed. Second one is flexibility in the location, which means that the work can be conducted outside the workplace. Third one being functional flexibility, which means that an employee can have variable assignments and responsibilities. The last one is contractual flexibility, which contains the legal side of the work relation, including employing and hiring.

The use of flexible working has many positive side effects for the employee, but also the employer. For example it simplifies recruiting, makes possible to use just-in-time manufacturing, increases productivity, decreases workers absence of work and improves organisations' reputation. However, flexible work arrangements might bring out problems and risks. Looking from the perspective of the employee it may cause insecurity about keeping their work and also unstable incomes. From the employers point of view it may make work planning and controlling more complicated.

Flexible working forms are also a way how to increase employees' motivation. Motivation is important for employees but also for employers, because it has a huge influence on employees' performance. Due to this some satisfaction and process theories are described – Maslow's hierarchy of needs, McClelland's achievement motivation theory, Herzberg's two factor theory, Adams' equity theory, Victor Vroom's expectancy theory and Locke's and Latham's goal setting theory.

Employers have number of ways how to motivate their employees, but first they need to find out what motivates people working in his company. According to McClelland achievement motivation theory human behaviour is affected by three needs – need for power, achievement and affiliation. But Herzberg's two factor theory says that the biggest motivator for employees can often be salary and working conditions. Based on different satisfaction and motivation theories there are many different measures that helps increasing employees' motivation, for example an opportunity to use flexible work forms.

Motivation and using flexible work forms are strongly related. Many authors have said that flexible working has a positive effect on employees' motivation and performance.

Even though the flexible working arrangement has positive and also negative effects it is a great opportunity for accommodation providers in Pärnu, because they are facing a high staff turnover and also seasonality in which both aspects have a high influence on accommodation providers operations.

Quantitative and qualitative studies were conducted by a part of this thesis. The quantitative study was carried out among Pärnu accommodation providers and qualitative study among employees who work in accommodation sector. The total selection of the quantitative survey was 77 organisations, which of 34 answered. The study showed that the usage of flexible working arrangements among the respondents was 67.6%. The explanations for using and not using a flexible workforce differed between hospitality units. These explanations can be divided according to the types of lodging providers. The main reason for not having flexible working possibilities is the fact that the essence of work is related to a specific place or the employees work by the schedule. It turned out that most of the organisations that have flexible working possibilities provide this type of working arrangement to 1-5 employees. When examining the types of personnel, who have granted the possibility to use flexible working, it turns out that the mostly it is used among administrative and cleaning personnel. The study also showed that flexible working has mostly a positive image among accommodation providers. The biggest positive effect according to the respondents in both surveys was effective usage of time. The second positive effect was the increase in employees' motivation and job satisfaction.

Based on the surveys carried out, the author has made some general suggestions and some for directly to organisations. Author suggests that it is important to increase people's awareness about use of flexible work forms and reshape legislation or politics in the way that flexibility is represented. Also for example Unemployment Insurance Fund should arrange seminars for employers and employees to introduce different aspects of flexible working.



Suggestions for organisations:

- the organisations that don't have flexible working arrangements, should consider their employees wishes, so that their job could be more flexible and fitting to their needs;
- accommodation providers could do a study among their stuff, to see if there is a need and interest to enable the use of flexible working;
- set up specific rules for the flexible workforce;
- offer flexible working possibilities to a small group of workers, to see if the working arrangements could be possible in that specific organisation;
- thoroughly analyse the positive and negative impacts, that come with the usage of flexible working.

The results gathered from the surveys don't give an overall picture about the situation. It is necessary to keep investigating motivation and flexible working arrangements and also to analyse the positive and negative aspects it brings. However, considering the situation of Estonian labour market it is necessary to pay attention about flexible working in the future.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Elery Noni

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Paindlike töövormide kasutamise motivatsioon ja võimalused Pärnu majutustevõtetes“ ,

mille juhendajad on Jaana Kikas ja Gerda Mihhailova,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **17.05.2017**